

## Ett hälsofrämjande ledarskap?

En kvantitativ studie om det transformativa ledarskapets relation till medarbetares motivation, hälsa och emotioner

Angelika Haidar

Rehabiliteringsvetenskap AV, Vetenskapligt arbete

Huvudområde: Rehabiliteringsvetenskap

Högskolepoäng: 15 hp

Termin/år: HT-2018

Handledare: Patrick Millet

Examinator: Stig Vinberg

Kurskod/registreringsnummer: RH007A

Utbildningsprogram: Magisterprogram- Arbetsliv, hälsa och rehabilitering

## FÖRORD

Denna uppsats var en del av Magisterprogrammet inom rehabiliteringsvetenskap på Mittuniversitetet. Magisterprogrammets inriktning var arbetsliv, hälsa och rehabilitering. Utbildningen omfattade 60 hp, varav det vetenskapliga arbetet motsvarade 15 hp. Utbildningen pågick på halvfart under fyra terminer och kombinerades med heltidsarbete som enhetschef vilket både var intensivt och givande.

Jag vill börja med att tacka de företag som ställt upp och besvarat enkäterna och därmed gjort denna uppsats möjlig, min mentor Patrick Millet för stöd under skrivandets gång samt min fina familj och mina nära arbetskolligor för förståelse och stöttning när det behövts under dessa två år av studier, arbete och familjeliv.

*” The role of a creative leader is not to have all the ideas; it's to create a culture where everyone can have ideas and feel that they're valued ” – Ken Robinson.*

Kalmar, december 2018

Angelika Haidar

## SAMMANFATTNING

Det sägs att karriär och framgång i arbetslivet leder till lycka men för att uppnå karriär och framgång så är hälsa en viktig faktor. Det är bland annat inom det hälsofrämjande arbetet som ledarskapet har en betydande roll. Flera forskare har studerat begreppet ledarskap vilket innefattar olika definitioner och de flesta har kommit fram till en gemensam nämnare, nämligen att oavsett ledarskapsstil så har ledarskapet en viktig roll på arbetsplatsen både i att bedriva ett hälsofrämjande arbete och i att motivera medarbetarna inom organisationen. Varför vi även behöver ha kännedom om den stora betydelse som medarbetares motivation har för att en organisation ska uppnå sina mål.

Föreliggande studie har därmed haft till syfte att undersöka och analysera om det förekommer något samband mellan transformativt ledarskap och medarbetares hälsa som i studien även innefattar deras emotionella perspektiv i arbetslivet och om det förekommer något samband mellan transformativt ledarskap och medarbetares arbetsmotivation. Föreliggande studie genomfördes via ett webbaserat frågeformulär som innefattade sju kategorier: emotioner, medkänsla, ledarskap, arbetsmotivation, organisationskultur, hälsa och kontroll lokus vilket handlar om individers beteende, av dessa sju kategorier så var det fyra som analyserades i föreliggande studie: ledarskap, hälsa, arbetsmotivation och emotioner. Frågeformuläret skickades ut till flera slumpmässigt valda företag med en förfrågan om att 20 personer på varje företag hade möjlighet att delta, totalt deltog 197 personer från olika företag. Svaren analyserades i SPSS där både korrelationsanalyser och regressionsanalyser genomfördes för att mäta sambanden mellan de olika variablerna och för att kontrollera deras påverkan på varandra.

Analyserna visade att det förekom signifikanta positiva samband mellan transformativt ledarskap och medarbetarnas motivation, hälsa och emotioner. Resultatet av studien överensstämmer med tidigare forskning där det framgår att det transformativa ledarskapet främjar motivation och hälsa hos medarbetare samt har en påverkan på medarbetarnas emotioner.

Nyckelord: *Ledarskap, transformativt ledarskap, arbetsmotivation, hälsa och emotioner.*

## ABSTRACT

It is said that career and success in work life leads to happiness, but to achieve success and career, health is an important factor. It is in, among other things, the health-promoting work that leadership has a significant role to play. Several researchers have studied the concept of leadership, which includes different definitions and most of them have come to a common denominator, that regardless of leadership style, leadership has an important role in the workplace both in conducting health promotion work and in motivating employees within the organization. Why we also need to have to have knowledge about the impact employee's motivation plays in ensuring that an organization achieves its goals.

The purpose of the present study has been to study and analyze whether there is any connection between transformative leadership and employees health, which in the study also includes their emotional perspectives in their working life and whether there is any connection between transformative leadership and employee work motivation. The present study was conducted thru a web-based questionnaire that included seven categories: emotions, compassion, leadership, work motivation, organizational culture, health and locus of control, which is about individuals behavior, of these seven categories, four were analyzed in the present study: leadership, health, work motivation and emotions. The questionnaire was sent out to several randomly selected companies with a request for 20 people on each company to participate, a total of 197 persons from different companies participated in the study. The answers were analyzed in SPSS where both correlation analyzes and regression analyzes were performed to measure the relationships between the different variables and to control their influence on each other.

The analyzes showed that there were significant positive correlations between transformative leadership and the employees motivation, health and emotions. The result of the study is in line with previous research, which shows that the transformative leadership promotes motivation and health among employees and has an influence on the employees' emotions.

**Keywords:** *Leadership, transformational leadership, work-motivation, health and emotions.*

## Innehållsförteckning

INTRODUKTION .....	1
Studiens relevans till hälsa och rehabilitering i arbetslivet .....	1
BAKGRUND .....	2
Ledarskap .....	2
Transformativt ledarskap.....	4
Arbetsmotivation .....	6
Hälsa.....	8
Emotioner .....	10
SYFTE.....	12
DATA OCH METOD .....	13
Procedur .....	13
Urval.....	13
Instrument och index .....	15
Statistiska analyser .....	18
Korrelationsanalys.....	19
Regressionsanalys .....	19
Etisk avvägning .....	19
RESULTAT .....	21
DISKUSSION.....	26
Resultatdiskussion.....	26
Metoddiskussion.....	27
Slutdiskussion.....	29
Framtida forskning .....	29
REFERENSER.....	31
BILAGA 1.....	37
BILAGA 2.....	38

## INTRODUKTION

### Studiens relevans till hälsa och rehabilitering i arbetslivet

European Network for Workplace Health Promotion, ENWHP (2005) nämner två viktiga aspekter för framtidens sociala och ekonomiska välmående inom den europeiska unionen, *hälsa* och *motivation* hos medarbetarna. Hälsa är något som uppstår utifrån hur vi människor väljer att leva våra liv och en av de viktigaste utgångspunkterna för hälsa är vår arbetsplats. Enligt Eriksson, Orvik, Strandmark, Nordsteien och Torp (2017) så har arbetsmiljön en direkt påverkan på medarbetarnas hälsa och för att främja hälsa på arbetsplatsen så behöver arbetsgivaren bedriva ett hälsofrämjande arbete. Något som Thomsson & Menckel (1997) förklarar vidare handlar om att bland annat minska på de anställdas ohälsa och istället öka deras välbefinnande för att utveckla deras hälsa. Hilmanson (2016) förklarar att det transformativa ledarskapet kan bidra till ett hälsofrämjande arbete genom att ledaren skapar en relation till sina medarbetare. Relationen bör innefatta kommunikation som bidrar till att medarbetarna utvecklas och blir mer effektiva, självständiga och delaktiga i problemlösande situationer i arbetet (Hilmanson, 2016). Arbetsgivaren behöver även se över dem psykosociala faktorerna på arbetsplatsen som innefattar *arbetskrav, inflytande och socialt stöd* vilka Aronsson och Lindh (2004) menar har en betydande roll för medarbetares hälsa. Aronsson och Lindh (2004) förklarar vidare att medarbetare som får socialt stöd från sin arbetsgivare och sina kollegor har rätt förutsättningar för att kunna utföra sitt arbete och är nöjda med sin prestation vilket i sin tur leder till en lägre sjuknärvaro på arbetsplatsen.

För att kunna skapa motivation hos medarbetarna i deras arbete behöver arbetsgivaren först veta vad som motiverar medarbetarna. Aronsson et al. (2012) förklarar att människor motiveras av strävan att uppnå mål som de antingen själva medvetet har satt upp och som matchar deras värderingar eller av mål som dem har blivit tilldelade av arbetsgivaren. Målen som sätts styr individens uppmärksamhet och mobilisering av energi, ansträngningar och uthållighet och motiverar individen till att skapa strategier för att uppnå de uppsatta målen. När medarbetare känner engagemang till att uppnå de uppsatta målen så menar Colbert och Kurucz (2007) att det främjar medarbetarnas hälsa och därmed bidrar till en lägre sjuknärvaro på arbetsplatsen.

I föreliggande studie kommer ledarskapets relation till medarbetares hälsa, motivation och emotioner att analyseras. Ledarskapet kommer främst att analyseras utifrån transformativt ledarskap där både det uppmuntrande ledarskapet och det rättvisa ledarskapet enligt Dallner et al., (2000) förekommer. Centrala begrepp som kommer att behandlas och redovisas i föreliggande studie är således: *ledarskap, transformativt ledarskap, arbetsmotivation, hälsa och emotioner.*

## BAKGRUND

### Ledarskap

Ledarskap är ett begrepp som enligt Yukl (2012) innefattar olika definitioner och som skapar intresse hos människor vilket vi kan se i den omfattning av forskning som förekommer gällande ledarskap men även utifrån de olika ledarskapsstilar som forskare lyft fram. Elmholdt, Dauer Keller och Tanggaard (2013) belyser fem olika ledarskapsstilar som beskriver olika förhållningssätt, arbetssätt och drag som en ledare kan utöva eller besitta. Den första ledarskapsstilen är *den karismatiska ledaren* som handlar om att medarbetarna upplever att ledaren har speciella egenskaper och utstrålning som får medarbetarna att följa ledaren. *Den transformativa och inspirerande ledaren* handlar om att ledaren motiverar och inspirerar sina medarbetare att vilja nå gemensamma mål istället för individuella. *Den känslomässigt intelligenta ledaren* innebär att ledaren använder sina egna känslor som hjälpmedel för verksamhetens utveckling. *Den autentiska ledaren* innebär att ledaren arbetar med att skapa öppna och ärliga relationer med sina medarbetare genom att själv vara öppen i sin ledarroll. Den sista ledarskapsstilen som de nämner är *den flexibla och läraktiga ledaren* som handlar om att ledaren kortfattat kan beskrivas som flexibel och anpassningsbar (ibid).

Hogan, Curphy och Hogan (1994) förklarar begreppet ledarskap som en metod där ledaren bortser från sina egna behov och istället övertalar andra för att uppnå ett gemensamt mål. Tillvägagångssättet som ledaren ska använda för att få med sig medarbetarna och att få dem att vilja arbeta för de gemensamma målen är enligt Hogan, Curphy och Hogan (1994) inte genom att agera härskande, dominerade eller att använda sig av sin makt och kräva att medarbetarna ska arbeta för gemensamma mål utan genom att istället samtala med dem och övertyga dem till att arbeta för gemensamma mål. Hogan, Curphy och Hogan (1994) menar

att ledarskap handlar om att skapa och bibehålla sammanhängande och målorienterade grupper.

Döös och Waldenström (2008) nämner också begreppet ledarskap och menar att det handlar om att utgå ifrån människor, skapa relationer och att bygga upp ett förtroende med medarbetarna samtidigt som det även handlar om att leda människor i en gemensam riktning för att uppnå gemensamma mål. Utöver arbetet med att få med sig medarbetarna så har även ledaren en viktig roll i det hälsofrämjande arbetet på en arbetsplats. Europeiska arbetsmiljöbyrån (2010) och ENWHP (2005) nämner nämligen vikten av att arbetsplatser arbetar hälsofrämjande eftersom att det bidrar till ett ökat välmående hos medarbetarna, även att både motivationen och produktiviteten ökar bland medarbetarna samt att sjukfrånvaron minskar. Europeiska arbetsmiljöbyrån (2010) förklarar vidare att detta i sin tur leder till en minskad personalomsättning vilket skapar en trygghet i personalgruppen varför ledaren har en viktig roll i att se till att det hälsofrämjande arbetet bedrivs.

Utöver att vara ledare så är det även viktigt att själva ledarskapet är bra, vilket kan utmärkas på flera olika sätt, det vanligaste är genom kommunikationen med sina medarbetare. Genom att ledaren kommunicerar och interagerar med medarbetarna så kan de uppleva stöd och delaktighet. Det blir även lättare att skapa tydliga rutiner och arbetsbeskrivningar (Gurt, Schwennen & Elke, 2011). Detta i sin tur gör att ledarskap fungerar som en påverkansprocess där ledaren medvetet påverkar medarbetarna till att underlätta, strukturera och leda sina arbetsuppgifter vilket således gör att ledaren har ett avgörande inflytande på effektiviteten inom en organisation (Yukl, 2012). En indikator på det effektiva ledarskapet är ledarens förmåga att förbättra prestationerna och måluppfyllelsen bland medarbetarna inom en organisation. Gil, Rico, Alcover och Barassa (2005) belyser också ledarskapets viktiga och avgörande roll för hur väl en arbetsgrupp fungerar. Det har även under en lång tids forskning studerats fram olika framgångsrika egenskaper och färdigheter hos ledare vilka Yukl (2012) nämner några av. Yukl (2012) nämner de ledarskapsegenskaperna som är viktiga inom ledarskapet vilka bland annat är stresstålighet, att inneha självförtroende och tillit samt ärlighet. Han belyser även de kognitiva färdigheterna som innefattar problemlösning, logiskt tänkande och en analytisk förmåga. Ledarskapet beskrivs av Jacobsen och Torsvik (2002) som en process mellan människor där målet är att påverka andra individer eftersom att ledarskapet utformats som ett beteende där människor som är ledare besitter intentioner att påverka andra individers tänkande, inställning och uppförande. En intention som en ledare kan inneha är att motivera medarbetarna att följa organisationens mål och att få medarbetarna att trivas i arbetet (Jacobsen &



Torsvik, 2002). Denna intention förekommer även inom det transformativa ledarskapet där Bass (1996) förklarar det transformativa ledarskapet som en metod där ledaren påverkar sina medarbetare till att bli motiverade i arbetet och att göra mer än vad de tänkt eller antagit varit möjligt från början. Vilket han förklarar likt tidigare nämnd förklaring av Elmholdt, Dauer Keller och Tanggaard (2013) handlar om att medarbetarna fokuserar på organisationens bästa och därmed inte utgår ifrån sitt egenintresse i arbetet.

Avslutningsvis kan ledarskap sammanfattas som ett begrepp som både innefattar olika definitioner och stilar men som oavsett ledarskapsstil har både kopplingar till och ansvar för medarbetare och organisationens välmående (Romanowska et al., 2010).

## **Transformativt ledarskap**

I föreliggande studie studeras transformativt ledarskap med inriktning på de två dimensionerna: uppmuntrande ledarskap och rättvist ledarskap och deras samband till medarbetares arbetsmotivation, hälsa och emotioner.

Begreppet Transformativt ledarskap grundades år 1978 av James Macgregor Burns (Burns, 1978) och har genom åren studerats och utvecklats vidare av Bernhard M. Bass. När Bass (1996) vidareutvecklade begreppet så skapade han fyra huvudkomponenter: *det karismatiska ledarskapet* som handlar om att ledaren genom sitt karismatiska beteende agerar som förebild för medarbetarna. Ledaren sätter medarbetarnas behov före sina egna vilket gör att han/hon blir respekterad, beundrad och får förtroende från medarbetarna samtidigt som dem ser upp till ledaren och identifierar sig med denne. Ledaren ställer även höga krav vad gäller etik och moral (Bass, 1996).

Den andra komponenten är *individuell hänsyn* där Bass (1996) förklarar att den transformativa ledaren agerar som coach till medarbetarna och ger individuell hänsyn till varje medarbetares utveckling och prestation vilket leder till att de successivt utvecklas. Bass (1996) menar att det krävs olika förutsättningar för att individuell hänsyn ska kunna upprättas. Det behöver förekomma både ett stödande klimat inom organisationen och en öppenhet hos ledaren där han/hon accepterar de olika behov som identifieras hos varje enskild medarbetare. Ledaren behöver även vara närvarande i verksamheten och ha en personlig och lyhörd kommunikation med sina medarbetare.

Genom den tredje komponenten *inspirerande motivation* så skapar den transformativa ledaren utmaningar för medarbetaren med syfte att inspirera och motivera. Ledaren arbetar även för att ge medarbetarnas arbete en mening genom att involvera dem i planering och tydliggöra vilka förväntningar som råder (Bass, 1996).

Den sista komponenten är *intellektuell stimulans* som handlar om att den transformativa ledaren löser problem som uppstår tillsammans med medarbetarna vilket leder till att medarbetarna ses som en del i processen, deras idéer och misstag kritiseras inte heller vilket i sin tur leder till att deras kreativitet uppmuntras (Bass, 1996).

Både den andra och den tredje komponenten går att relatera till empowerment eftersom att empowerment enligt Eklöf (2017) kan bidra med goda förutsättningar för att som individ ha makt över sin egen arbetssituation. Empowerment handlar nämligen om att ge människor stöd till att öka sin förmåga till att inneha makt över sitt liv (Askheim & Starrin, 2007). Askheim och Starrin (2007) skriver vidare att empowerment innehåller egenskaper som delaktighet, samarbete, socialt stöd, kompetens samt egenkontroll vilka dessa två komponenter innefattar. En transformativ ledare är även enligt Syrek, Apostel och Antoni (2013) en ledare som främjar kommunikation inom organisationen, ger socialt stöd samt engagerar sina medarbetare till en fortsatt utveckling vilket även Dallner et al., (2000) beskriver som ett uppmuntrande ledarskap och som enligt dem ingår i empowerment. Wei Hin, Chin Wei och Abdullah (2012) nämner att det uppmuntrande ledarskapet innehar egenskaper som kan skapa en rolig arbetsmiljö för medarbetarna, de förklarar att den uppmuntrande ledaren använder sig av sin humor vilket bidrar till att medarbetaren vill och får det lättare att komma till arbetsplatsen.

Vidare så innehar en transformativ ledare ytterligare egenskaper för att identifiera olika behov som förekommer för att skapa en verksamhetsutveckling (Burns, 1978; Bass, 1990; Ellström, Ekholm & Ellström, 1992; Yukl 2012). Den transformativa ledaren utgår bland annat ifrån medarbetarna där Syrek, Apostel och Antoni (2013) menar att ledaren fokuserar på att ge dem energi så att de känner sig delaktiga och motiverade till att bidra med ett arbete som lever upp till organisationens vision och mål. Även Bass (1990) nämner viktiga kunskaper och förutsättningar som krävs för att påverka medarbetarna till att uppleva delaktighet och motivation vilka han förklarar är att ledaren behöver ha kännedom kring hur han eller hon bör

handleda, inspirera och stötta sina medarbetares utveckling samtidigt som ledaren själv är en god förebild. Yukl (2012) förklarar att när medarbetarna känner tillit, lojalitet, beundran och respekt för ledaren så motiveras de att upprätta mer än vad de från början förväntade sig att göra. Det är viktigt att ledaren medvetandegör betydelsen av uppgiftens resultat för att motivera medarbetarna till att bortse från sitt egenintresse och istället se till organisationen och gruppens bästa (Bass, 1985, 1996). Genom att som ledare agera på detta tillvägagångssätt så upplever medarbetarna ett ökat självförtroende och arbetar därmed mer självständigt (Bass, 1985). Bass (1985) nämner vidare att ledaren även behöver visa tillit, inspiration och uppskattning till medarbetarna på ett karismatiskt sätt vilket således kan leda till att medarbetarna känner sig rättvist och jämlikt behandlade vilket bidrar till att ledaren på så vis agerar utifrån ett rättvist ledarskap (Dallner et al., 2000). Zareen, Razzaq och Mujtaba (2015) beskriver en rättvis ledare som en ledare som agerar korrekt och objektivt. De nämner vidare att ett rättvist ledarskap kan bidra till konfliktlösning eftersom att ledaren tar ställning till vem i konflikten som har rätt eller fel.

Sammanfattningsvis kan det transformativa ledarskapet ses som ett hälsofrämjande ledarskap eftersom att det utgår från tydlighet, meningsfullhet och att skapa stöd och inflytande i arbetet för medarbetarna vilket i sin tur bidrar till att främja deras hälsa (Wolvén, 2000). Varför transformativt ledarskap ligger som grund i föreliggande magisterstudie.

## Arbetsmotivation

Ledarskap bidrar till en organisations framgång och misslyckande varför relationerna mellan ledarskapsstilar och medarbetares motivation och engagemang i arbetet studerats av bland annat Bass (1990). I föreliggande studie studeras relationen mellan transformativt ledarskap och medarbetares arbetsmotivation eftersom att forskning visat att en transformativ ledare utvecklar motivationen hos sina medarbetare Yukl (2011).

Motivation är ett begrepp som studerats av flera forskare bland annat Ryan och Deci (2000) som förklarar att motivation innefattar energi, riktning och uthållighet. Ryan och Deci (2000) förklarar vidare att motivation är individuellt och att olika individer har olika mängder av motivation men även olika drivfaktorer för att bli motiverade. De menar att det egentligen inte handlar om vad som motiverar individen utan mer hur den väljer att låta uppgiften

motivera en. De delar därför upp motivation i två delar, inre och yttre motivation där inre innefattar behov som är personliga för individen och yttre motivation innefattar drivkrafter som ligger utanför individen och som bidrar till att individen utför en tilldelad arbetsrelaterad uppgift. Dessa drivkrafter kan enligt Ryan och Deci (2000) bland annat vara ekonomiska. Exempel kan vara en uppgift där den ena individen blir motiverad att utföra uppgiften för att den vill ha bekräftelse från chefen medan den andra individen blir motiverad att utföra den för att han/hon vill lära sig något nytt och förstår vilken utveckling han/hon kan få av det. Ryan och Deci (2000) skriver vidare att det är ledarens ansvar att skapa en arbetsplats med ett klimat och förutsättningar så att motivation förekommer.

Enligt Ryan och Deci (2000) så förekommer *Inre motivation* hos en individ från födseln och skapar ett inneboende behov av kompetens och självbestämda mål för individen varför individen söker sig till nya utmaningar. De inneboende behoven skapar en nyfikenhet hos individen till att utveckla sin personlighet och en strävan till att samla ny kompetens. När behoven är uppfyllda så bidrar de till att individen upplever en personlig tillfredsställelse och skapar en känsla av att ha utfört något av värde för individen samt att individen har fått använda sin fantasi och kreativitet i arbetet. Individen söker sig till utmaningar som är kopplade till dennes kompetens och för att individen skall klara utmaningarna så behöver han/hon utvidga sina kognitiva förmågor. Det är viktigt att observera att utmaningen inte ska uppfattas som för lätt eller för avancerad för individen. (Dallner, et al., 2000, Ryan & Deci, 2000).

Ryan och Deci (2000) förklarar vidare att *yttre motivation* till skillnad från inre motivation är relaterat till extern stimulans i form av belöning som bidrar till att individen uppmuntras till att utföra uppgifter som är kopplade till en organisations uppsatta mål och som individen inte alltid finner som tilltalande. Belöningen som ges är oftast i form av ekonomisk kompensation. Den yttre motivationen innefattar även ett lugnt och tryggt arbete, regelbunden inkomst samt att det förekommer en säker och hälsosam fysisk arbetsmiljö (Dallner, et al., 2000, Ryan & Deci, 2000).

Även psykologen Fredrik Herzberg har studerat begreppet motivation och lade fokus på att studera grunderna inom motivation som bidrar till ett effektivare arbete (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Herzberg skiljde på arbetssituation och arbetsinnehåll inom motivationssammanhanget på arbetsplatser och menade att det behöver dras en gräns mellan

arbetsituation och arbetsinnehåll. Resultatet av hans studie visade att medarbetarnas arbetsuppgifter hade kopplingar till medarbetarnas glädje på arbetsplatsen, ifall de kände att sina behov blev tillfredsställda så trivdes dem i arbetet. Han förklarade även att det var genom arbetsuppgifterna som medarbetarna kände att de upplevde personlig utveckling och positiva framgångar (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

Latham och Ernst (2006) är ytterligare forskare som beskriver arbetsmotivation. De förklarar begreppet som ett psykologiskt samspel mellan individen och dennes omgivning. Dem förklarar vidare att arbetsmotivation kan ha en påverkan på individens val av både ansträngning och uthållighet inom arbetet. Enligt Mathe et al., (2011) förekommer det flera faktorer som påverkar arbetsmotivationen vilka bland andra är gemenskap, självkänsla och förverkligande. Zareen, Razzaq och Mujtaba, (2015) beskriver en nöjd och motiverad medarbetare som en engagerad och produktiv medarbetare. Enligt Mathe et al., (2011) bygger motivation på en god arbetsituation, löneutveckling, karriärmöjligheter och trivsel på arbetsplatsen, vilket de även beskriver som negativa faktorer som kan bidra till att en medarbetare vantrivs på sin arbetsplats. Utöver dessa faktorer så besitter även ledaren en både viktig och avgörande roll för medarbetarens motivation, motivationen hos medarbetarna bygger nämligen på hur arbetsgivaren leder dem (Zareen, Razzaq & Mujtaba, 2015). Bass (2008) förklarar att relationen mellan ledaren och medarbetarna är viktigt för medarbetarens motivation, ifall medarbetaren förstår hur viktig relationen är mellan dem så ökar medarbetarens motivation. Även Longenecker (2011) förklarar att ledarskapets betydelse för motivation och menar att en av grunderna i ledarskap är att motivera sina medarbetare.

Sammanfattningsvis så bygger medarbetarens arbetsmotivation på värderingar, beteenden och hur arbetsgivaren leder (Zareen, Razzaq & Mujtaba, 2015). I föreliggande studie studeras ledarskapets relation till medarbetarnas arbetsmotivation utifrån den inre och yttre motivationen till att arbeta som definieras av både Dallner, et al., (2000) och Ryan och Deci, (2000).

## Hälsa

Relationen mellan transformativt ledarskap och hälsa analyseras i föreliggande studie utifrån Wolvéns (2000) förklaring om att det transformativa ledarskapet kan bidra till ett hälsofrämjande arbete.

Världshälsoorganisationen, WHO förklarar begreppet hälsa som något mer än att vara frisk eller stark, det innefattar även ett tillstånd där en individ upplever ett fullständigt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande.

Vår arbetsplats är enligt Eriksson, Orvik, Strandmark, Nordsteien och Torp (2017) en av de viktigaste ståndpunkterna för hälsa eftersom att arbetsmiljön har en positiv och negativ påverkan på vår hälsa. European Network For Workplace Health Promotion, ENWHP (2005) förklarar att arbetsplatsen kan bidra till ett positivt samband med vår hälsa genom att arbetet kan bidra till en resurs för vår personliga utveckling och kompetens. De nämner även att arbetsplatsen kan påverka vår hälsa negativt när arbetsuppgifterna är påfrestande för hälsan, medarbetarens kompetens är otillräcklig eller att det förekommer brist på stöd från kollegor (ENWHP, 2005). Det är inte bara vår hälsa som kan påverkas av arbetet utan även arbetet och arbetsplatsen kan påverkas av vår hälsa, något som Rostila, Kölegård och Fritzell (2012) belyser. De förklarar vidare att om vi får en försämrad hälsa så kan den även påverka andra viktiga aspekter i vårt liv negativt, som exempel kan en försämrad hälsa leda till att vi sköter vårt arbete sämre och därmed får en lägre löneutveckling jämfört med tidigare när hälsan var bättre. De förklarar vidare att en försämrad hälsa även kan påverka det sociala samspelet som vi har med andra människor, där de menar att en försämrad hälsa kan göra det svårare för oss att interagera med andra människor (Rostila, Kölegård & Fritzell, 2012) vilket i sin tur kan antas ha en påverkan på arbetet eftersom att individen som har en försämrad hälsa drar sig undan och därmed inte socialiserar sig med sina kollegor och hamnar utanför arbetsgruppen. Theorell, Nyberg och Romanowska (2013) belyser även ledarskapets koppling till hälsa och menar att ledarens beteende har en viktig aspekt för medarbetarens hälsa, något som även Vinberg, Larsson, Landstad och Malmquist (2012) belyser. De nämner att flera studier visat att ledarskap har en påverkan på medarbetarens hälsa, den psykosociala arbetsmiljön samt arbetstillfredsställelse. De nämner även att en ledares människosyn, beteende och arbetssätt har samband med medarbetarnas hälsa men även med kvaliteten och effektiviteten i organisationen (Vinberg, Larsson, Landstad och Malmquist, 2012).

Dallner et al. (2000) nämner betydelsen av att kunna identifiera de psykologiska och sociala faktorer inom arbetslivet, arbetsorganisationen och i miljön som bidrar till hälsa och välbefinnande hos individer, arbetsgrupper och organisationen i sin helhet. Varför hälsa i föreliggande studie har studerats utifrån både den allmänna hälsan och det psykiska välbefinnandet.

## Emotioner

I föreliggande studie analyseras transformativt ledarskaps relation till emotion med kopplingar till hälsa för att skapa en större förståelse kring ifall det förekommer någon relation mellan det transformativa ledarskapet och hälsa samt hur det i så fall påverkar medarbetarens emotioner.

Begreppet emotion är ett svårdefinierat begrepp och som enligt Wettergren (2013) kan benämnas enligt olika termer varav känslor är en av dem. Wettergren (2013) förklarar att begreppet känsla innebär de sinnesintryck och upplevelser som en individ känner inåt och att emotion istället innefattar vad individen kommunicerar utåt. I föreliggande studie förklaras emotioner utifrån båda termerna, emotioner och känslor. Dahlgren och Starrin (2004) förklarar emotioner som livets väsen som utgör grunden för mänsklig socialitet. De förklarar vidare att emotioner har en viktig roll vid social interaktion eftersom att emotioner visar hur förhållandet är mellan människor och till samhället i helhet. Även Hochschild (2003) förklarar emotioner och menar att de uppstår i sociala sammanhang där de får sin betydelse genom tre olika dimensioner, normativ, expressiv och politisk. Den normativa dimensionen handlar om känslor som är normativa hos andra människor, alltså de förväntningar som förekommer från andra om vilka känslor och känslouttryck som är lämpliga att känna vid en viss situation. Inom den normativa dimensionen så förekommer en ständig möjlighet till att det uppstår konflikt mellan känslor och känsloregler. Den expressiva dimensionen handlar om hur andra människor förstår en individs uttryckta känslor. Här förekommer det alltid en risk för missförstånd om en känsla uttrycks på ett fel sätt i en viss kontext och därmed inte förstås. Den sista dimensionen är den politiska som handlar om sambandet mellan en individs känslor och dess syfte (Hochschild, 2003). Hochschild (2003) förklarar vidare att emotioner har anknytningar till en individs handlingar varför de innefattar en stor del av vårt sociala liv.

Dahlgren och Starrin (2004) nämner att emotioner i organisationer inte alltid varit ett studerat begrepp och att både privata och offentliga förvaltningar inte förväntas visa några känslor. Med detta menar dem att en profession inte förväntas drivas av sitt samvete eller av känslor utan istället förväntas de stå för opartiskhet och förutsägbarhet. Dahlgren och Starrin (2004) förklarar vidare att trots detta så har organisationer en påverkan på individens emotioner eftersom att när en individ får tillhöra en organisation, alltså ha en plats att gå till där det råder förväntningar och åtaganden så har det en stor betydelse för deras liv. En av anledningarna till

detta är enligt Dahlgren och Starrin (2004) att medlemskapet i organisationen skapar tillhörighet för individen och det förekommer ömsesidiga relationer mellan människor. Steven Fineman förklarar även han att det inte enbart är privatlivet som består av emotioner utan att även arbetslivet består av det (Fineman, 1993). Fineman (1993) menar att på samma sätt som individers liv utanför arbetet består av emotionella aktiviteter så gör även arbetslivet det, som exempel förklarar han att alla anställda inom en organisation upplever emotioner precis som människor utanför organisationen gör, emotioner som bland annat hat, rädsla, ilska, stolthet, lycka eller glädje upplevs således både inom organisationen och utanför.

I föreliggande studie kopplas emotioner till begreppet hälsa för att fördjupa definitionen av hälsa och dess betydelse samt för att förklara psykisk hälsa men också för att kunna utgå ifrån en större bredd i analysarbetet.

Nordenfelt (2004) belyser vikten av att ha en tydlig skillnad mellan emotioner som ett resultat av reflexer över ens objektiva eller subjektiva ohälsa och sensationer som utgör en del av den subjektiva ohälsan. Han förklarar vidare att det är viktigt att göra detta samtidigt som vi förstår att emotioner i sin tur kan påverka en individs hälsotillstånd. Föreliggande studie har således kopplat emotioner till begreppet hälsa för att fördjupa definitionen av hälsa och dess betydelse samt för att förklara psykisk hälsa men också för att kunna utgå ifrån en större bredd i analysarbetet.



## SYFTE

Studiens syfte är att studera transformativt ledarskap och två dimensioner av transformativt ledarskap: uppmuntrande ledarskap och rättvist ledarskap, samt att studera medarbetares upplevelse av hur ledarskapet påverkar deras arbetsmotivation, hälsa och positiva och negativa emotioner.

Utifrån syftet har följande frågeställningar formulerats:

- Förekommer det samband mellan uppmuntrande ledarskap och medarbetarnas arbetsmotivation och hälsa?
- Förekommer det samband mellan rättvist ledarskap och medarbetarnas arbetsmotivation och hälsa?
- Förekommer det samband mellan generellt ledarskap och arbetsmotivation, hälsa och positiva och negativa emotioner?

## DATA OCH METOD

Föreliggande magisterstudie har ingått i ett forskningsprojekt som undersökt Healthy work/friskfaktorer på arbetsplatser och som bedrevs av Docent Patrick Millet. Data insamling har skett vid två tillfällen via webbenkät (se sida 13).

Frågeformuläret som användes vid båda datainsamlings tillfällen innefattade följande områden: emotioner, medkänsla, ledarskap, arbetsmotivation, organisationskultur, hälsa samt kontrollokus och skickades ut och besvarades av totalt 197 medarbetare, *se bilaga, 2*. Föreliggande studie utgick ifrån det kvantitativa perspektivet vilket enligt Backman (2016) innebär att forskaren mäter individers upplevelse av verkligheten i siffror och statistik för att få fram ett resultat. Olika slumpmässigt valda organisationer inom både privat och offentlig sektor blev genom ett informationsbrev, *se bilaga 1*, tillfrågade att besvara ett frågeformulär via en webblänk, frågeformuläret var således databaserat. Vid analys av svar från frågeformuläret så låg föreliggande studies indikatorer: ledarskap, arbetsmotivation och hälsa i relation till emotioner som utgångspunkt.

### Procedur

För att få ihop ett bra vetenskapligt arbete så bör det utgå ifrån litteratursökningar i relevant kurslitteratur och vetenskapliga artiklar (Backman, 2016). Föreliggande studie har därmed utgått ifrån både nationella och internationella artiklar och litteratur. Mittuniversitetets bibliotekdatabas Primo användes för litteratursök med bland annat följande sökord: transformativt ledarskap, arbetsmotivation, emotioner, hälsa, ledarskap, empowerment och ledarskapsteorier. Samma sökord användes vid sökning av internationell litteratur men då översatt till engelska.

### Urval

Data insamling har skett vid två tillfällen.

*Vid det första tillfället inhämtades data genom följande procedur.*

Urvalet av deltagare genomfördes genom slumpmässigt stratifierat urval. För att en organisation skulle ingå i urvalet krävdes att organisationen hade minst 150 medarbetare. I första steget valdes 400 organisationer slumpmässigt och kategoriserades som offentliga (250) eller privata (150). Bolagsverkets databas användes vid urvalet av privata organisationer. De

offentliga organisationer där urval av arbetsplatser gjordes är Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, Länsstyrelser och kommunala verksamheter. Därefter utvaldes genom slumpmässigt urval 62 arbetsplatser från de 400 organisationerna. Arbetsplatserna som ingick i studien valdes utan geografiska begränsningar.

I det andra steget fick chefen för de arbetsplatser som ingick i studien göra ett slumpmässigt urval bland de anställda, mellan 10-25 stycken beroende på gruppens storlek. Ett kriterium vid urvalet var att antalet anställda i den undersökta gruppen inte skulle vara mer än 25 % av antalet anställda på hela arbetsplatsen.

Samtliga företag och organisationer som valts ut kontaktades genom att HR-ansvarig eller motsvarande söktes via telefon, mail eller båda i kombination. Vid första kontakt med aktuell ansvarig presenterades studiens syfte och utformning samt ställdes en fråga om intresse av att delta. Av dessa 62 företag och organisationer var det 45 stycken som valde att delta och som därmed fick mottaga enkäten via mail. Enkäten mailades ut till ansvarig på företaget som gett sitt godkännande att ta emot denna. Tillsammans med mailen följde ett informationsbrev som även vidarebefordrades till dem som ombads att delta.

Den enkät som användes var utformad som en webbenkät där deltagaren följde den länk som bifogades i det mail denne fick. Via länken startades sedan enkäten där deltagaren fick frågorna. Enkäten var utformad så att samtliga frågor var nödvändiga att vara besvarade för att deltagaren skulle kunna gå vidare och slutligen skicka in sin besvarade enkät. Genom att i sista skedet trycka på sänd, skickades resultaten vidare till en specifik länk där ansvariga för studien sedan kunde gå in och hämta alla data i samlad form.

Totalt fick 826 personer enkäten och av dessa valde 182 att svara. Det skedde bortfall på sju respondenter, vilket resulterade i 175 deltagare (ca 22 %).

#### *Data insamling vid det andra tillfället:*

Insamling av data vid det andra tillfället gjordes genom SurveyMonkey, SurveyMonkey är ett survey program som erbjuder en tjänst för användare att genomföra statistiska undersökningar. När data var insamlad så sammanställdes det sedan över till SPSS. Kontaktuppgifter till de företag som skulle kontaktas tilldelades av forskningsledaren Patrick Millet och företagen kontaktades via telefon eller mejl. Företagen blev tillfrågade om att delta i studien och fick information om att det var 20 personer från varje företag som efterfrågades. Till de företag som tackade ja till deltagandet skickades ett informationsbrev ut till ansvarig chef med övergripande information som innefattade frågeformulärets syfte, hur resultatet skulle presenteras samt information om anonymitet och att det var frivilligt att delta i studien,

se bilaga 1, dessa etiska frågor benämns även av Sparrman (2002) där hon förklarar att deltagare i en studie bör få information om syftet med studien, hur materialet kommer att behandlas samt deltagarnas rättigheter att vara anonyma i studien. Länken till frågeformuläret bifogades i samma utskick som informationsbrevet. Vid detta tillfälle valdes ytterligare 33 organisationer från tidigare slumpmässigt stratifierat urval av 400 organisationer. Totalt kontaktades 15 olika företag för deltagande och fem av dessa tackade ja till deltagande, antingen skriftligt eller muntligt. Länken till frågeformuläret skickades ut till fem olika chefer som fick i uppdrag att skicka vidare länken till 20 anställda på respektive företag. Totalt besvarade 22 personer enkäten (5,5 %) vid det andra insamlingstillfället. Detta gör att det totala antalet deltagare i data vid denna studie består av 197 deltagare med en svarsfrekvens om cirka 17 %. Ansvarig chef på företaget hade i uppdrag att skicka vidare länken till 20 av sina medarbetare så att de kunde besvara frågeformuläret, medarbetarna hade sedan fyra veckor på sig att besvara frågeformuläret och svaren rapporterades in direkt via länken i SurveyMonkey. Efter fyra veckor stängdes webblänken ner och deltagarna kunde inte längre besvara frågeformuläret, tiden var således ute och analys av svaren påbörjades.

Det totala bortfallet i studien blev 50,75% vilket är ett stort bortfall och som enligt Statistiska centralbyrån (2000) kan riskera att beräkningarna vid analys blir skeva.

### **Instrument och index**

Frågeformuläret som utformades i föreliggande studie var baserat på tre olika mätinstrument (Questionnaire of Psychological and Social Factors at Work, Short form Health survey och The Positive and Negative Affect Schedule) vilka använts flitigt under många år vad gäller forskning inom arbetslivet och som testats för både reliabilitet och validitet och visats ha god validitet och reliabilitet (Dallner et al., 2000 Sullivan, Karlsson & Taft, 2002 Watson, Clark & Tellegen, 1988). Questionnaire of Psychological and Social Factors at Work (QPS Noridc) är ett frågeformulär som är publicerat av Nordiska Ministerrådets publikationsserie Nord och som syftar till att mäta psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet och användas vid bland annat forskning (Dallner et al., 2000). Short form Health survey (SF-36) är en hälsoenkät med 36 frågor som upprättades för att beskriva en individs hälsostatus genom åtta delskalor, fysisk funktionsförmåga, fysisk rollfunktion, emotionell rollfunktion, smärta, vitalitet, allmän hälsa, psykiskt välbefinnande och social funktion. Ware och Gandek (1998) förklarar att alla åtta delar har lika stor vikt oavsett antal frågor i varje del vid sammanställning av poäng. Vidare så används SF-36 som ett självskattningsinstrument för att mäta hälsorelaterad livskvalité

(Sullivan, Karlsson & Taft, 2002). Eriksson och Nordlund (2002) förklarar att hälsorelaterad livskvalité innefattar den effekt som hälsan har på en individs välmående samt välmåendes förmåga att fungera utifrån de fysiska, mentala och sociala aspekterna i livet. The Positive and Negative Affect Schedule (PANAS) är en skala som mäter positiv och negativ affekt och kommer i föreliggande studie att kopplas till emotioner i arbetslivet. Skalan består av 10 olika tillstånd i emotioner som deltagaren skall besvara på en fem gradig skala. Deltagaren skall besvara hur mycket han eller hon känner av eller har känt emotionen den senaste veckan. Skalan börjar på ”Väldigt lite eller inte alls” och går till ”Extremt mycket” och de emotioner som deltagaren skall besvara kan vara bland annat ”Upprörd” och ”Inspirerad” eller ”Skyldig” och ”Bestämd” (Watson, Clark, & Tellegen, 1988). Indikatorerna mättes enligt rekommenderat tillvägagångssätt för QPS Nordic, SF-36 och PANAS (Dallner et al., 2000 Sullivan, Karlsson & Taft, 2002 Watson, Clark & Tellegen, 1988). QPS Nordic behandlade frågor om ledarskap, transformativt ledarskap som innefattar *uppmuntrande ledarskap* och *rättvist ledarskap* samt även *arbetsmotivation* vilket även innefattar *inre* och *yttre arbetsmotivation*. SF-36 behandlade frågor om *hälsa* och PANAS behandlade frågor om *emotioner, positiva* och *negativa emotioner*.

Cronbach's alpha indikerar på indikatorns reliabilitet i studien och bör enligt Nunnally och Bernstein (1994) inneha ett värde över 0,7 för att ha en god reliabilitet. Poängen på skalorna i föreliggande studie beräknas enligt följande:

*Ledarskap*: Faktorn ledarskap delades upp i tre delar: generellt ledarskap, uppmuntrande ledarskap och rättvist ledarskap. Ledarskap mättes genom de åtta frågor som besvarades i frågeformuläret, *se bilaga 2 avsnitt "ledarskap"*, och innefattade fem svarsalternativ, (1) mycket sällan eller aldrig, (2) ganska sällan, (3) ibland, (4) ganska ofta och (5) mycket ofta eller alltid. Högre värden betyder därmed att deltagaren upplever att påståendet i frågeformuläret stämmer i högre grad. Minvärde i enkäten kan vara minst 8 poäng och max 40 poäng. Detta index mättes genom medelvärdet på frågorna och intern reliabilitet (cronbach's alpha) beräknades till 0,8.

*Uppmuntrande ledarskap*: Innefattar fråga 1-3 i frågeformuläret under avsnitt "ledarskap" och beräknades utifrån fem svarsalternativ, (1) mycket sällan eller aldrig, (2) ganska sällan, (3) ibland, (4) ganska ofta och (5) mycket ofta eller alltid. Högre värden betyder därmed att

deltagaren upplever att påståendet i frågeformuläret stämmer i högre grad. Maxvärde i enkäten kan vara minst 3 poäng och max 15 poäng.

*Rättvist ledarskap:* Innefattar fråga 6-8 i frågeformuläret under avsnitt "ledarskap" och beräknades utifrån fem svarsalternativ som är (1) mycket sällan eller aldrig, (2) ganska sällan, (3) ibland, (4) ganska ofta och (5) mycket ofta eller alltid. Högre värden betyder därmed att deltagaren upplever att påståendet i frågeformuläret stämmer i högre grad. Maxvärde i enkäten kan vara minst 3 poäng och max 15 poäng.

*Hälsa:* Studerades utifrån både den allmänna hälsan som WHO (1948) förklarar inkluderar fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande och det psykiska välbefinnandet som enligt WHO (1948) innefattar upplevelse och relation mellan individen och det sociala sammanhanget som individen lever i. Hälsa innefattar 10 frågor i frågeformuläret och mättes utifrån sex värden, (1) hela tiden, (2) största delen av tiden, (3) en hel del av tiden, (4) en del av tiden (5) lite av tiden och (6) inget av tiden. Högre värden betyder att deltagaren tar avstånd från påståendet. Vid analysarbete så kodades delfrågorna a-i, se bilaga 2, om så att skalan blev i positiv riktning för ökad hälsa. Detta innebär att de delfrågor som handlar om god hälsa har kodats om så att svarsalternativen går från (5) och neråt och de delfrågor som handlat om dålig hälsa har kodats om så att svarsalternativen går från (1) och uppåt. Maxvärde i enkäten kan vara minst 10 poäng och max 50 poäng. I föreliggande studie beräknades cronbach's alpha för skalan till 0,7.

*Arbetsmotivation:* Innefattar sju frågor i frågeformuläret och mättes utifrån svarsalternativ ett till fem. (1) helt oviktigt, (2) mindre viktigt, (3) viktigt, (4) mycket viktigt och (5) helt nödvändigt. Högre värden betyder därmed att deltagaren upplever att följande påstående i frågeformuläret stämmer i högre grad. Maxvärde i enkäten kan vara minst 7 poäng och max 35 poäng. I föreliggande studie beräknades cronbach's alpha för skalan till 0,7.

*Inre motivation:* Innefattar frågorna 1,4 och 7 i frågeformuläret under avsnitt "arbetsmotivation" och mättes utifrån svarsalternativ ett till fem, (1) helt oviktigt, (2) mindre viktigt, (3) viktigt, (4) mycket viktigt och (5) helt nödvändigt. Högre värden betyder därmed att deltagaren upplever att påståendet i frågeformuläret stämmer i högre grad. Maxvärde i enkäten kan vara minst 3 poäng och max 15 poäng.

*Yttre motivation:* Innefattar frågorna 3, 5 och 6 i frågeformuläret under avsnitt ”arbetsmotivation” och beräknades utifrån svarsalternativ ett till fem, (1) helt oviktigt, (2) mindre viktigt, (3) viktigt, (4) mycket viktigt och (5) helt nödvändigt. Högre värden betyder därmed att deltagaren upplever att påståendet i frågeformuläret stämmer i högre grad. Maxvärde i enkäten kan vara minst 3 poäng och max 15 poäng.

*Emotioner:* Innefattar 20 frågor i studiens frågeformulär och beräknades utifrån fem svarsalternativ, (1) väldigt lite, inget alls, (2) lite, (3) något, (4) ganska mycket och (5) mycket. Högre värden betyder därmed att deltagaren upplever att påståendet i frågeformuläret stämmer i högre grad. Maxvärde i enkäten kan vara minst 20 poäng och max 100 poäng. I föreliggande studie beräknades cronbach’s alpha för skalan till 0,8.

*Positiva emotioner:* Innefattar frågorna 1, 3, 5, 9, 10, 12, 14, 16, 17 och 19 i frågeformuläret och beräknades utifrån fem svarsalternativ, (1) väldigt lite, inget alls, (2) lite, (3) något, (4) ganska mycket och (5) mycket. Högre värden betyder därmed att deltagaren upplever att påståendet i frågeformuläret stämmer i högre grad. Maxvärde i enkäten kan vara minst 10 poäng och max 50 poäng. I föreliggande studie beräknades cronbach’s alpha för skalan till 0,9.

*Negativa emotioner:* Innefattar frågorna 2, 4, 6, 7, 8, 11, 13, 15, 18 och 20 i frågeformuläret och beräknades utifrån fem svarsalternativ, (1) väldigt lite, inget alls, (2) lite, (3) något, (4) ganska mycket och (5) mycket. Högre värden betyder därmed att deltagaren upplever att påståendet i frågeformuläret stämmer i högre grad. Maxvärde i enkäten kan vara minst 10 poäng och max 50 poäng. I föreliggande studie beräknades cronbach’s alpha för skalan till 0,8.

## **Statistiska analyser**

Samtliga statistiska beräkningar i föreliggande studie utfördes i statistiskt program, Statistical Package for the Social Sciences, SPSS version 24,0 för Windows vilket är ett program som används vid statistiskt analysarbete. Samtliga statistiska analyserade variabler utgjordes av index som baserades på sammanställningar av data från de frågor som frågeformuläret innehöll.

## Korrelationsanalys

För att undersöka sambanden mellan två eller fler variabler så analyserades korrelationen mellan dessa, i studien användes Pearson korrelation. Wooldrige (2012) förklarar att korrelationskoefficienten visar ett värde mellan 1 och -1 där 0 inte anger något samband mellan variablerna och där 1 anger det mest uppnådda positiva sambandet och -1 anger maximalt negativt samband. Både -1 och +1 tyder på starka korrelationen där -1 är negativ medan +1 är positiv. Om värdet är 0 så förekommer ingen korrelation och om värdet är nära noll så är korrelationen/sambandet svagt, hamnar värdet istället på -1 eller +1 så innebär det att sambandet mellan variablerna är perfekt (Wooldrige, 2012). Viktigt att observera är att i studiens analysarbete så kontrollerades variablerna för ålder och i studien deltog 197 deltagare men av dessa besvarade två personer inte frågan om ålder.

## Regressionsanalys

Holme och Solvang (1991) förklarar att för att djupare analysera vilket samband x-indikatorn (den oberoende) har på y-indikatorn (den beroende) så upprättas en regressionsanalys. I föreliggande studie så är hälsa, arbetsmotivation och emotioner den beroende variablerna och de variabler som korrelerar med dem samt kön och utbildning de oberoende. I föreliggande studie upprättades således sex multilinjära regressionsanalyser. En regressionsanalys visar ett  $R^2$  värde som anger förklaringsvärdet mellan den beroende indikatorn och den oberoende, förklaringsvärdet anges mellan 0 och 1 och kan tolkas som procent, ju högre värde som visas desto bättre är förklaringskraften mellan variablerna. Regressionsanalysen visar även B-koefficienten som anger vilken effekt ett steg uppåt på den oberoende indikatorn har på den beroende indikatorn. Resultatet i B-koefficienten kan vara positiv eller negativ och anger således om en ökning i den oberoende indikatorn leder till en ökning eller minskning i den beroende indikatorn. Därefter anges signifikansen mellan de båda variablerna vilket ska vara så lågt som möjligt för att koefficienten ska vara tillförlitlig, standardgränsvärdet är ,050.

## Etisk avvägning

Vetenskapsrådet (2002) förklarar att forskning är skyddad av etiska principer som gör att det ställs krav på både forskaren och deltagarna i studien. De skriver vidare att det förekommer



fyra huvudkrav på forskning som forskaren därmed behöver följa: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Vilka Vetenskapsrådet (2002) förklarar innebär att deltagarna ska få information om syftet med studien, vad den ska användas till samt hur behandling av material ska hanteras, vilket deltagarna i föreliggande studie fick genom informationsbrevet, *se bilaga 1*. Vidare förklarar Vetenskapsrådet (2002) att forskaren behöver samla in samtycke från deltagarna i studien, vilket gjordes via telefonsamtal eller mejl med de tillfrågade företagen. Vetenskapsrådet (2002) nämner även att deltagarna har rätt till att vara anonyma i studien, vilket deltagarna i studien fick information om både via informationsbrevet men även i frågeformuläret, *se bilaga 1 och 2*, samt att det förekommer krav på att forskaren ska berätta hur studiens resultat kommer att användas, vilket även förekom i informationsbrevet som skickades ut, *se bilaga 1*.

## RESULTAT

Resultatet visar att det var 132 (66,7%) kvinnor och 65 (32,8%) män som deltog i studien och av dessa så uppgav tre deltagare att de genomgått grundskola, 25 deltagare gymnasium och 169 deltagare uppgav att de studerat på högskola. Av de manliga deltagarna så var det 3,08 % som hade genomgått en grundskoleutbildning, 20 % gymnasium och 76,92% en högskoleutbildning. Av de kvinnliga deltagarna så var det 0,76 % som hade genomgått grundskolan, 9,09 % gymnasium och 90,15% högskoleutbildning.

**Tabell 1:** Korrelationstabell av de undersökta variablerna

Variabler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Utbildning	1										
2. Ålder	,102	1									
3. Hälsa	,211**	-,206**	1								
4. Motivation	,095	-,052	,117	1							
5. Yttre motivation	,090	,105	,062	,211**	1						
6. Inre motivation	,125	-,002	,108	,821**	,163*	1					
7. Positiva emotioner	,099	-,139	,352**	,393**	,597**	,223**	1				
8. Negativa emotioner	,071	,206**	-,165*	,229**	,381**	,319**	-,042	1			
9. Ledarskap	,058	,012	,125	,229**	,093	,019	,255**	-,084	1		
10. Uppmuntrande ledarskap	,090	,098	,129	,151*	,136	,033	,203**	,021	,921**	1	
11. Rättvist ledarskap	,018	-,071	,102	,270**	,038	,002	,267**	-,174*	,926**	,706**	1

\*. Korrelation är signifikant vid nivå 0.05 (2-sidig).

\*\* .Korrelation är signifikant vid nivå 0.01 (2-sidig).

Tabell ett presenterar de övergripande korrelationerna mellan alla de variabler som analyserats i föreliggande studie. Variablerna som ingår i tabellen och som har visat sig korrelera med hälsa är följande: *positiva emotioner* som har ett positivt samband till hälsa vilket innebär att variablerna rör sig tillsammans i samma riktning, resultatet visar därmed att deltagare som upplever positiva emotioner även har en god hälsa. Även *utbildning* har ett positivt samband till hälsa vilket innebär att de deltagare som har en god hälsa även innehar en högre utbildning. *Negativa emotioner* har ett negativt samband till hälsa vilket innebär att variablerna går åt olika håll, ju mer negativa emotioner deltagarna upplevde desto sämre hälsa hade dem. Variablerna som ingår i tabellen och som har visat sig korrelera med motivation är följande: yttre motivation, inre motivation, positiva emotioner, negativa emotioner, ledarskap, uppmuntrande ledarskap samt rättvist ledarskap, alla dessa korrelationer var positiva.

Alla de variabler som var signifikanta inkluderades i sex multipla regressioner. Utöver dem så inkluderades även kön och utbildning. Dessa regressionsanalyser presenteras i tabell två, tre, fyra, fem, sex och sju.

**Tabell 2:** Regressionsanalys, Hälsa

	<b>Hälsa</b>	
	B	Sig.
Kön	-,052	,566
Utbildning	,312	,003
Positiva emotioner	-,193	,011
Negativa emotioner	,306	,000

B) = Unstandardized Coefficients  $R^2$  ,184 (adjusted R square ,126)

Tabell två presenterar resultat av multipel regression, där hälsa är den beroende variabeln. Ur resultatet i tabellen där fyra variabler testats i en regressionsanalys framgår det att förklaringsvärdet ( $R^2$ ) mellan hälsa och kön, utbildning, positiva emotioner samt negativa emotioner är 18,4 % vilket är ett lågt värde som innebär att modellens förklaringskraft är låg. Enligt analysen i den multipla regressionen så var korrelationen mellan hälsa och negativa emotioner, utbildning samt positiva emotioner signifikanta.

**Tabell 3:** Regressionsanalys, Motivation

	<b>Motivation</b>	
	B	Sig.
Positiva emotioner	,298	,000
Negativa emotioner	,306	,000
Ledarskap	,405	,001
Uppmuntrande ledarskap	-,305	,006
Rättvist ledarskap	,165	,000
Kön	,144	,056
Utbildning	,031	,714

B) = Unstandardized Coefficients  $R^2$  ,293 (adjusted R square ,270)

Tabell tre presenterar resultat av multipel regression, där motivation är den beroende variabeln. Ur resultatet i tabell tre där sju variabler testats i en regressionsanalys framgår det att förklaringsvärdet ( $R^2$ ) mellan motivation och kön, utbildning, positiva emotioner, negativa emotioner, ledarskap, uppmuntrande ledarskap samt rättvist ledarskap är 29,3 % vilket är ett lågt värde vilket innebär att modellens förklaringskraft är låg. Enligt analysen i den multipla regressionen så var korrelationen mellan motivation och positiva emotioner, negativa emotioner, ledarskap, uppmuntrande ledarskap samt rättvist ledarskap signifikanta.

**Tabell 4:** Regressionsanalys, Inre motivation

	<b>Inre motivation</b>	
	B	Sig.
Positiva emotioner	,257	,000
Negativa emotioner	,420	,000
Kön	,265	,007
Utbildning	,071	,526

B) = Unstandardized Coefficients  $R^2$  ,196 (adjusted R square ,179)

Tabell fyra presenterar resultat av multipel regression, där inre motivation är den beroende variabeln. Ur resultatet i tabell fyra där fyra variabler testats i en regressionsanalys framgår det att förklaringsvärdet ( $R^2$ ) mellan inre motivation och positiva emotioner, negativa emotioner, kön och utbildning är 19,6% vilket är ett lågt värde vilket innebär att modellens förklaringskraft är låg. Enligt analysen i den multipla regressionen så var korrelationen mellan inre motivation och positiva emotioner, negativa emotioner samt inre motivation och kön signifikanta.

**Tabell 5:** Regressionsanalys, Yttre motivation

	<b>Yttre motivation</b>	
	B	Sig.
Positiva emotioner	,557	,000
Negativa emotioner	,455	,000
Inre motivation	,079	,101
Kön	-,224	,001
Utbildning	,063	,396

B) = Unstandardized Coefficients  $R^2$  ,561 (adjusted R square ,550)

Tabell fem presenterar resultat av multipel regression, där yttre motivation är den beroende variabeln. Ur resultatet i tabell fem där fem variabler testats i en regressionsanalys framgår det att förklaringsvärdet ( $R^2$ ) mellan yttre motivation och positiva emotioner, negativa emotioner, inre motivation, kön och utbildning är 56,1% vilket är ett högt värde och innebär att modellens förklaringskraft är stark. Enligt analysen i den multipla regressionen så var korrelationen mellan yttre motivation och positiva emotioner, negativa emotioner samt kön signifikanta.

**Tabell 6:** Regressionsanalys, Positiva emotioner

	Positiva emotioner	
	B	Sig.
Ledarskap	,480	,002
Uppmuntrande ledarskap	-,262	,072
Rättvist ledarskap	,225	,000
Kön	-,243	,017
Utbildning	,209	,073

B) = Unstandardized Coefficients  $R^2$  ,107 (adjusted R square ,088)

Tabell sex presenterar resultat av multipel regression, där positiva emotioner är den beroende variabeln. Ur resultatet i tabell sex där fem variabler testats i en regressionsanalys framgår det att förklaringsvärdet ( $R^2$ ) mellan positiva emotioner och ledarskap, uppmuntrande ledarskap, rättvist ledarskap, kön och utbildning 10,7% vilket är ett lågt värde vilket innebär att modellens förklaringskraft är låg. Enligt analysen i den multipla regressionen så var korrelationen mellan positiva emotioner och rättvist ledarskap och positiva emotioner och ledarskap signifikanta.

**Tabell 7:** Regressionsanalys, Negativa emotioner

	Negativa emotioner	
	B	Sig.
Rättvist ledarskap	-,106	,023
Kön	-,093	,281
Utbildning	,121	,221

B) = Unstandardized Coefficients  $R^2$  ,041 (adjusted R square ,027)

Tabell sju presenterar resultat av multipel regression, där negativa emotioner är den beroende variabeln. Ur resultatet i tabell sju där tre variabler testats i en regressionsanalys framgår det att förklaringsvärdet ( $R^2$ ) mellan negativa emotioner och rättvist ledarskap, kön samt utbildning är 4,1 % vilket är ett lågt värde vilket innebär att modellens förklaringskraft är låg. Enligt analysen i den multipla regressionen var enbart korrelationen mellan negativa emotioner och rättvist ledarskap signifikanta.

Resultatet som presenteras i ovanstående tabeller besvarar föreliggande studies frågeställning om att det förekommer signifikanta samband mellan ledarskap (alla tre variabler) och motivation, ledarskap (både generell och rättvist ledarskap) och positiva emotioner samt rättvist ledarskap och negativa emotioner. Det förekommer däremot inga signifikanta korrelationer mellan de tre olika ledarskapsvariablerna och hälsa.

## DISKUSSION

### Resultatdiskussion

Syftet med föreliggande studie var att undersöka sambanden mellan olika dimensioner inom det transformativa ledarskapet och medarbetares hälsa, arbetsmotivation och emotioner utifrån tre frågeställningar: (1) Förekommer det samband mellan uppmuntrande ledarskap och medarbetarnas arbetsmotivation och hälsa? (2) Förekommer det samband mellan rättvist ledarskap och medarbetarnas arbetsmotivation och hälsa? (3) Förekommer det samband mellan generellt ledarskap och arbetsmotivation, hälsa och positiva och negativa emotioner? Resultatet i studien visade att det förekom statistiskt signifikanta samband mellan medarbetarnas arbetsmotivation och generellt ledarskap samt de två dimensionerna inom transformativt ledarskap som studerats i studien, det samband som förekom var till den generella arbetsmotivationen som innefattade både den inre och yttre motivationen men även att arbetet var lugnt, tryggt och välordnat. Det förekom även signifikanta samband mellan ledarskap och positiva emotioner samt uppmuntrande ledarskap och positiva emotioner vilket stödjer studiens frågeställning. Det uppmuntrande ledarskapet som är en dimension av det transformativa ledarskapet förklaras av Dallner et al. (2000) som en metod som främjar kommunikationen inom organisationen, ger socialt stöd samt engagerar medarbetarna till en fortsatt utveckling vilket resultatet av föreliggande studie stödjer. Bass och Riggio (2006) förklarar vidare att den transformativa ledaren handlar utifrån ett tillvägagångssätt med syfte att motivera och inspirera sina medarbetare samt arbeta för att skapa utmaning åt sina medarbetare i arbetet, vilka är påståenden som även dem besvaras i föreliggande studies resultat där deltagarnas svar går att tolka som att de upplevde sig motiverade i arbetet och kände sig intresserade, exalterade, starka, entusiastiska, stolta, alerta/pigga, inspirerade, beslutsamma, uppmärksamma och aktiva både till och i arbetet när deras närmsta chef gav dem förutsättningar till att delta i viktiga beslut, säga ifrån när dem hade en annan åsikt samt att dem får hjälp av närmsta chef med att utveckla sina färdigheter.

Resultatet i studien indikerade vidare att det rättvisa ledarskapet som enligt Dallner et al. (2000) innebär att ledaren agerar på ett rättvist och jämlikt vis gentemot medarbetarna, bidrog till att deltagarnas svar tolkas som att de kände motivation och positiva emotioner i och till arbetet. Resultatet visar även att det förekom ett negativt samband mellan rättvist ledarskap och negativa emotioner vilket innebar att det rättvisa ledarskapet hade en negativ inverkan på

deltagarnas negativa emotioner. Det rättvisa ledarskapet utgår ifrån att ledaren fördelar arbetet opartiskt och rättvist, behandlar de anställda på ett rättvist och jämlikt vis samt att förhållandet mellan den närmsta chefen och medarbetaren inte är en orsak till stress för medarbetaren. Eftersom att sambandet är negativt i studiens resultat så innebär det att deltagarnas svar går att tolka som att dem bland annat upplevde stress på grund av sin närmsta chef.

Vad gäller samband mellan ledarskap och hälsa så förklarar Wolvén (2000) att det transformativa ledarskapet kan ses som ett hälsofrämjande ledarskap eftersom att det genom sitt tillvägagångssätt bidrar till att främja medarbetarnas hälsa. I studien så förekom det samband mellan ledarskap och hälsa, det var däremot svagt och inte signifikant. De egenskaper som det transformativa ledarskapet innefattar och som kan inneha ett positivt samband med medarbetarens hälsa är även det som fick tydligast samband i studiens resultat, nämligen det uppmuntrande ledarskapet.

Vidare i studiens resultat så framkom det att emotioner har en påverkan på motivation, särskilt yttre motivation. Vilket jag finner intressant eftersom att tidigare forskning argumenterar för ledarskapets betydelse. Forskare som däremot belyst emotioners kopplingar till motivation är Lench och Levine (2008) som nämner att emotioner är den grundläggande källan till motivation. De förklarar vidare att emotioner även är nödvändiga för att en individ ska kunna uppnå ett mål.

## **Metoddiskussion**

Föreliggande studie grundade sig på data insamlad via ett webbaserat frågeformulär som upprättades i ett dataprogram vid namn SurveyMonkey. För att kunna utöka frågeformuläret med frågor och få ändra design och utförande så behövdes ett betalkonto används på databasen, vilket forskningsledaren Patrick Millet stod för. Inför upprättandet av frågeformuläret så skickade forskningsledaren en mall med frågor som frågeformuläret skulle innefatta, vilka jag i en del frågor hamnade i olika ställningstaganden. Det första var gällande frågan om kön där deltagarna i studien skulle kryssa i vad de hade för kön. Jag började med att utgå ifrån det sociologiska perspektivet och skrev med ”annat” som svarsalternativ eftersom att vissa individer kan vara födda i en kropp men anse sig tillhöra ett annat kön. Efter en tids fundering så valde jag istället att utgå ifrån det biologiska perspektivet om att vi föds som antingen en man eller kvinna och hade därmed endast med dem två



svarsalternativen. Vidare i frågeformuläret så funderade jag kring begreppet ”Compassion” om det var självklart för alla vad det begreppet stod för, jag valde därför att skriva med den svenska översättningen, ”medkänsla”, eftersom att mitt mål vid utformning av frågeformuläret var att den skulle inneha ett lättförståeligt språk för deltagarna.

Studien utgick ifrån ett kvantitativt perspektiv vilket var bestämt sedan innan av forskningsledaren, i mina tidigare arbeten har jag alltid utgått ifrån kvalitativa metoder vilket innebar att detta blev något nytt för mig. Fördelar med den kvantitativa metoden var att jag inte behövde lägga ner tid på intervjuer och transkribering utan istället skickades frågeformulären till olika företag som besvarade dem via länk. Att det var en kvantitativ studie med korrelationer innebar även begränsningar, en av dessa är att det inte går att dra kausala slutsatser av resultatet. Detta innebär att jag inte kan fastställa orsakssambanden mellan de olika variablerna som påverkar varandra. Ytterligare hinder och svårigheter som uppstod under studiens gång var gällande urvalen, flera företag som kontaktades valde nämligen att inte delta i studien. Majoriteten av de företag som kontaktades hade en egen medarbetarenkät på gång och faktorer som tidsbrist och lågt intresse kan vara orsaker till bortfallet. Det är således viktigt att belysa det stora bortfallet (50,75%) i studien varför tolkning behöver ske med försiktighet. På grund av det stora bortfallet så fick jag ett flertal gånger under studiens gång be forskningsledaren om fler företag att kontakta. Ytterligare en svårighet kring urvalen var att jag inte kunde garantera att enkäten skickades till 20 medarbetare, detta eftersom att jag skickade länken till arbetsgivaren och instruerade hen att skicka den vidare till 20 medarbetare, men det var inget som jag egentligen kunde kontrollera. Trots dessa brister och hinder så förekom det även några fördelar med att delta i ett forskningsprojekt, ett av dem var att vi var flera som arbetade med forskningsprojektet, sammanställningen av enkätsvaren från dataprogrammet SurveyMonkey till SPSS var därmed redan utförda av en annan student och jag fick därmed ta del av de svar som inkommit i hela forskningsprojektet vilket bidrog till att storleken på mitt urval således var godtagbart även om alla tillfrågade företag (som jag kontaktade) inte tackade ja. Trots att detta var till stor hjälp så bidrog det även till ytterligare ett hinder, svårigheten med att vi var flera studenter som arbetade med samma forskningsprojekt var nämligen de olika sätt vi arbetade och analyserade på. I början av analysarbetet så blev svaren av resultaten olika hos oss studenter och vid kontakt med forskningsledaren så framkom det att datainmatningen av svaren till SPSS hade blivit fel och analysarbetet fick således göras om vilket innebar att två veckors analysarbete och skrivande på resultatdel fick ersättas med nytt. Ytterligare en negativ faktor

med att vi var flera aktörer var att begreppet hälsas värde var olika i föreliggande studies frågeformulär och i SPSS, hälsa var därmed bakvänt jämfört med i SPSS eftersom att hög hälsa i frågeformuläret hade låga siffror medan låga siffror i SPSS stod för dålig hälsa. Vid analys i föreliggande studie fick svaren därmed vändas om så att resultatet inte blev missvisande. Med tanke på de olika svar som framkom hos oss studenter så kan det skapa en diskussion för studiens tillförlitlighet, Bell (2006) menar nämligen att studiens reliabilitet beror på hur studiens resultat är konsistent om studien skulle bedrivas av någon annan vid ett annat tillfälle vilket alltså i detta fall går att diskutera. En utvecklande och positiv faktor som studien bidrog till var att jag tack vare distansen till handledaren och universitetet fick lära mig hantera SPSS självständigt och därmed utvecklade mina kunskaper kring analys av resultat. En avslutande men viktig reflektion kring studien berör avsnittet hälsa och de svar som analyserades där. Hälsa i studien har nämligen utgått ifrån hur deltagaren mått de senaste fyra veckorna vilket därmed innebär att svaren kan se annorlunda ut om samma studie skulle genomföras igen om åtta veckor.

## **Slutdiskussion**

Resultatet i studien visade att alla tre ledarskapsvariabler hade ett signifikant samband till motivation och positiva emotioner hos deltagarna, vilket stödjer studiens frågeställning om att ledarskap och främst det transformativa ledarskapet har ett samband till medarbetares emotioner och motivation. Det är däremot de positiva emotionerna som det råder ett samband till och inte de negativa. I studien så framkom det även att de positiva emotionerna hade signifikanta samband med hälsa, motivation, inre motivation samt yttre motivation vilket innebar att om medarbetarna upplevde positiva emotioner så hade det ett positivt samband med deras hälsa och motivation, både inre och yttre. Varför det går att anta att ledarskapet därmed har ett samband till medarbetarnas hälsa. Detta innebär att ledarskap således har ett samband med medarbetares motivation och emotioner vilket därmed stödjer studiens frågeställning. Slutresultatet blir därmed att ledarskap och specifikt det transformativa ledarskapet har relationer till medarbetares hälsa, motivation och emotioner.

## **Framtida forskning**

Ledarskapets betydelse för medarbetarnas hälsa är för mig ett viktigt område och idag så förekommer det flera forskningar kring både ledarskap och det transformativa ledarskapet samt även hur olika ledarskapsstilar kan bidra till ett hälsofrämjande arbete. Resultatet i

föreliggande studie visade däremot inte att det framkom något signifikant samband mellan ledarskap och medarbetarnas hälsa varför ett intresse att studera vidare det transformativa ledarskapets relationer till medarbetares hälsa utifrån en kvalitativ metod uppstod. Nyfikenheten kring ifall svaren hade varit det samma om studien skett via intervjuer och samtal väcktes samt emotioners påverkan på motivation varför det blir mitt förslag till framtida forskning.

## REFERENSER

Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och kultur.

Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M. & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur och Kultur.

Aronsson, G. & Lindh, T. (2004). *Långtidsfriskas arbetsvillkor. En populationsstudie*. (Arbete och hälsa 2004:10). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Askheim, O.P. (2007) Empowerment – olika infallsvinklar. I: O.P. Askheim., & B. Starrin (Red.), *Empowerment i teori och praktik*. (s.18-32) Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bass, B.M. (1996). A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. Hämtad 2018-05-11 från [www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a306579.pdf](http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a306579.pdf)

Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

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

Bass, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership*. Theory, research and managerial applications. New York: Free press.

Bass, B.M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi.

Burns, J.M. (Red.) (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Colbert, B., & Kurucz, E. (2007). Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM. *Human Resource Planning*, 1(30), 21-29.

Dahlgren, L., & Starrin, B. (2004). *Emotioner, vardagsliv och samhällen. En introduktion till emotionssociologi*. Malmö: Liber AB.

Dallner, M., Lindström, K., Elo, A-L., Skogstad, A., Gamberale, F., Hottinen, V., Hottinen, V., Knardahl, S., & Ørhede, E. (2000). *Användarmanual för QPSNordic*, (2000:19). Köpenhamn: Nordiska Ministerrådet.

Döös, M., & Waldenström, K. (Red.) (2008). *Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. Stockholm: Vinnova.

Eklöf M. (2017). *Psykosocial arbetsmiljö: begrepp, bedömning och utveckling*. Lund: Studentlitteratur AB.

Elmholdt, C., Dauer Keller, H., & Tanggaard, L. (2013). *Ledarskapets psykologi*. Malmö: Gleerups.

Ellström, E., Ekholm, B., & Ellström, P.E. (1992). *Verksamhetskultur och lärande- Om äldreomsorgen och lärandemiljö*. Lund: Studentlitteratur AB.

ENWHP (European Network for Workplace Health Promotion). (2005) *The Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union*. Essen: European Network for Workplace Health Promotion.

Eriksson, E., & Nordlund, A. (2002). *Hälsa och hälsorelaterad livskvalitet mätt med EQ-5D och SF-36 i Östergötlands och Kalmar län: Resultat från befolkningsenkäterna*. (Rapport 2002:1). Linköping: Folkhälsovetenskapligt Centrum.

Eriksson, A., Orvik, A., Strandmark, M., Nordsteien, A., & Torp, S. (2017). Management and leadership approaches to health promotion and sustainable workplaces: A Scoping Review. *Societies*, 17(14).

Europeiska arbetsmiljöbyrån. (2010). Hälsöfrämjande insatser på arbetsplatsen för arbetsgivare. Hämtad 2018-09-26 från <https://osha.europa.eu/sv/tools-andpublications/publications/factsheets/93>

Fineman, S. (1993) *Emotion in organizations*. London: Sage.

Gil, F., Rico, R., Alcover, C.M., & Barrasa, Á. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 312-328.

Gurt, J., Schwennen, C., & Elke, G. (2011). Health-specific leadership: Is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and wellbeing? *Work & Stress*. 25(2), 108-127. doi:10.1080/02678373.2011.595947

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). *The motivation to work*. [New ed.]. New Brunswick, N.J: Transaction.

Hilmansson, H. (2016). *Coachande ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Hochschild, A. R. (2003) *The Commercialization of Intimate Life: notes from home and work*. Berkeley: University of California Press.

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership. *American Psychologist*, 49, 493–504.

Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1991), *Forskningsmetodik- om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jacobsen, D.I., & Torsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.

Latham, G.P., & Ernst, C.T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16, 181-198.

Lench H. C., Levine L. J. (2008). Goals and responses to failure: Knowing when to hold them and when to fold them. *Motiv Emot* 32, 127-140.

- Longenecker, C.O. (2011). How the best motivate workers. *Industrial management*, 53(1), 8-13.
- Mathe, H., Pavie, X., & O’Keeffe, M. (2011) *Valuing people to create value: An innovative approach to leveraging motivation at work* [Elektronisk bok]. World Scientific Publishing Co.
- Nordenfelt, L. (2004). *Livskvalitet och hälsa – teori och kritik*. Institutionen för hälsa och samhälle. Linköping: Linköping Universitet.
- Nunnally, J. C, Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Olsson, E. (2008). *Emotioner i arbete, en studie av vårdarbetares upplevelser av arbetsmiljö och arbetsvillkor*. Doktorsavhandling, Karlstad University Studies. Karlstad: Karlstads universitet.
- Romanowska, J., Larsson, G., Eriksson, M., Wikström, B.M., Westerlund, H., & Theorell, T. (2010). Health effects on leaders and co-workers of an art-based leadership development program. *Psychotherapy and psychosomatics*, 80, 78-87.
- Rostila, M., Kölegård, M.L., & Fritzell, J. (2012). Income inequality and self-rated health in Stockholm, Sweden. A test of the 'income inequality hypothesis' on two levels of aggregation. *Social Science & Medicine*, 74, 1091-1098.
- Ryan, R.M., & Deci, E.I. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American psychologist association*, 55(1), 68-78.
- Sparman, A. (2002). *Visuell kultur i barns vardagsliv- bilder, medier och praktiker*. (Linköping Studies in Arts and Science 205). Linköping: Linköpings universitet, Tema Barn.
- Statistiska centralbyrån. (2000). *Minska bortfallet*. (2001:10). Örebro: Statistiska centralbyrån.

Sullivan, M., Karlsson, J., & Taft, C. (2002). *SF 36 Hälsoenkät*. Göteborg: Sahlgrenska University Hospital.

Syrek, C.J., Apostel, E., & Antoni, C. H. (2013). Stress in Highly Demanding IT Jobs: Transformational Leadership Moderates the Impact of Time Pressure on Exhaustion and Work–Life Balance. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(3), 252-261.  
doi:10.1037/a0033085

Theorell, T., Nyberg, A., & Romanowska, J. (2013). Om ledarskap och de anställdas hälsa. *Socialmedicinsk tidskrift, 90*(6), 780-792.

Thomsson, H., & Menckel, E 1997. *Vad är hälsofrämjande på arbetsplatsen? - Ett svenskt perspektiv*. Prenter: Ljungby.

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.

Vetenskapsrådet. (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad 2018-09-03 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Vinberg, S., Larsson, J., Landstad, B., & Malmquist, C. (2012). *Hur påverkas verksamhetens effektivitet och lönsamhet av satsningar på de anställdas hälsa?: En studie av ledarskap och hälsofrämjande processer i två glesbygdskommuner*. Östersund: Mittuniversitetet.

Ware, J., & Gandek, B. (1998) Overview of the SF-36 Health Survey and the International Quality of Life Assessment (IQOLA) Project. *Journal Of Clinical Epidemiology, 51*(11), 903-912.

Watson, D., Clark, L.A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of personality and social psychology, 54*(6), 1063

Wei Hin, C., Chin Wei, C., & Abdullah, H. H (2012). The effects of transactional and transformational leadership styles on the motivation of managers in Malaysia. *Journal for global business advancement, 5* (2), 103-114.

World health organization, WHO . (1948). *Health*. Genève: WHO.



Wooldrige, J.M. (2012). *Introduction to Econometrics: A modern approach*. Upplaga: Australia, Brazil, Japan, Korea, Mexico, Singapore, Spain, United Kingdom, United States. South-Western: Cengage Learning.

Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, G (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4).

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer* Harlow: Prentice Hall.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289.

Zareen, M., Razzaq, K., & Ramzan, M. (2015). Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan. *Public organization review*, 15(4), 531-549.

## BILAGA 1



Hej!

Mitt namn är Angelika Haidar och jag är student på Mittuniversitetet i Östersund och arbetar just nu med min magisteruppsats inom rehabiliteringsvetenskap. Varför jag kontaktar er är för att jag kommer att skicka ut en enkät, via en länk, som jag undrar om ni skulle vilja hjälpa mig med att besvara. Enkäten tar mellan ca.10 minuter att besvara och ni behöver endast skicka länken vidare till ett visst antal anställda inom er organisation, vilka dessa är väljer ni själva ut, gärna slumpmässigt om möjlighet till det finns.

Vad vi vill undersöka är hur positiva faktorer kan påverka välmående på arbetsplatsen. Så som forskningen ser ut idag vet man främst vilka faktorer som leder till ohälsa och sjukdom på arbetsplatsen men desto mindre när det kommer till vilka faktorer som faktiskt gör att man trivs och mår bra på sitt jobb. Frågorna i enkäten kommer att mäta emotioner, compassion (medkänsla), ledarskap, arbetsmotivation, organisationskultur hälsa, och kontroll.

De svar vi får fram kommer efter detta att ligga till grund för vidare interventionsstudier, varför alla svar är viktiga för studiens syfte. Information kring studien som är viktig att ta med är att för denna studie gäller **forskningsetiska riktlinjer så som att vi garanterar full anonymitet, vilket innebär att vi inte kommer att kunna identifiera vem som har deltagit i enkäten**. Det är också upp till den tillfrågade individen själv att välja om man vill delta eller inte, samt att man har rätt att dra sig ur och inte avsluta enkäten om man av olika anledningar ångrar sig eller vill avbryta. Deltagande i studien innebär endast att man svarar på en enkät.

För frågor går det bra att kontakta oss genom att svara på detta mail. Det går även bra att kontakta vår handledare via nedanstående kontaktinformation.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,  
Angelika Haidar  
[anha1702@student.miun.se](mailto:anha1702@student.miun.se)

Handledare:  
Patrick Miller, Docent i Psykologi, Mittuniversitetet Östersund  
Mail: [patrick.millet@miun.se](mailto:patrick.millet@miun.se)

## BILAGA 2

*Dina svar kommer givetvis att behandlas konfidentiellt. Din anonymitet är fullständigt garanterad.  
De personer som kommer att bearbeta frågeformuläret kan inte veta vem du är*

### **Bakgrundsinformation om dig:**

*(Markera med endast ett kryss)*

Födelseår \_\_\_\_\_

Kön:

Man \_\_\_\_\_

Kvinna \_\_\_\_\_

Skolutbildning (antal år):

(ringa in det alternativ som passar!)

Grundskola \_\_\_\_\_

(1-9 år)

Gymnasieskola \_\_\_\_\_

(10-12 år)

Universitets/högskoleutbildning

(13-16 år) \_\_\_\_\_

Hur länge har du arbetat på denna  
arbetsplats?

\_\_\_\_\_ år

Hur länge har du haft den befattning du nu har?

\_\_\_\_\_ år

Anställningsvillkor:

Fastanställning hos nuvarande arbetsgivare \_\_\_\_\_

Tillfällig anställning hos nuvarande arbetsgivare \_\_\_\_\_

Har du en arbetsledande ställning?

Ja \_\_\_\_\_

Nej \_\_\_\_\_

**Emotioner:**

Denna skala består av ett antal påstående som beskriver olika känslor. Läs varje påstående och sedan markera ett lämpligt svar på raden bredvid orden. Ange ditt nuvarande tillstånd för varje påstående och använd följande skala för varje svar.

Väldigt lite eller inget alls	Lite	Något	Ganska mycket	Mycket
1	2	3	4	5

- |                       |                              |
|-----------------------|------------------------------|
| 1. Intresserad_____   | 11. Irritabel/Irriterad_____ |
| 2. Bekymrad_____      | 12. Alert/Pigg _____         |
| 3. Exalterad_____     | 13. Skamfylld _____          |
| 4. Upprörd_____       | 14. Inspirerad _____         |
| 5. Stark_____         | 15. Nervös _____             |
| 6. Skuldmedveten_____ | 16. Beslutsam _____          |
| 7. Rädd_____          | 17. Uppmärksam_____          |
| 8. Fientlig_____      | 18. Skakis_____              |
| 9. Entusiastisk_____  | 19. Aktiv_____               |
| 10. Stolt_____        | 20. Skrämdd_____             |

**Compassion /medkänsla:**

Kryssa siffran nedanför som stämmer med hur du uppfattar din situation idag.  
följande påståenden

0 står för stämmer inte alls och 4 för stämmer helt

1) Andra kommer att utnyttja mig om de uppfattar mig som alltför medkännande  
\_\_0\_\_1\_\_2\_\_3\_\_

2) Att visa medkänsla för personer som gjort sig skyldiga till något är att låta dem slippa undan  
\_\_0\_\_1\_\_2\_\_3\_\_

3) Det finns somliga som inte förtjänar att man visar dem medkänsla  
\_\_0\_\_1\_\_2\_\_3\_\_

4) Jag är rädd att den som är alltför medkännande lätt blir lurad  
\_\_0\_\_1\_\_2\_\_3\_\_

5) Andra kommer att utnyttja dig om du är alltför förlåtande och medkännande  
\_\_0\_\_1\_\_2\_\_3\_\_

6) Jag är orolig för att sårbara människor kan dras till mig och tömma mig känslomässigt om jag är för medkännande  
\_\_0\_\_1\_\_2\_\_3\_\_

7) Folk behöver ta hand om sig själva snarare än vänta på att andra ska komma till hjälp  
\_\_0\_\_1\_\_2\_\_3\_\_

8) Jag är rädd att somliga kan komma att bli alltför beroende av mig om jag är för medkännande  
\_\_0\_\_1\_\_2\_\_3\_\_

9) Om man är för medkännande blir man svag och lätt att utnyttja  
\_\_0\_\_1\_\_2\_\_3\_\_

10) För somliga tror jag att disciplin och lämplig bestraffning är till mer nytta än medkänsla  
\_\_0\_\_1\_\_2\_\_3\_\_

**Ledarskap:** Kryssa siffran till höger eller skriv siffran som stämmer med hur du uppfattar din chef idag

Mycket sällan	Ganska Sällan	Ibland	Ganska ofta	Mycket ofta eller alltid
1	2	3	4	5

Uppmuntrar din närmaste chef dig att delta i viktiga beslut? ..... 1 2 3 4 5

Uppmuntrar din närmaste chef dig att säga ifrån när du har en annan åsikt? ..... 1 2 3 4 5

Hjälper din närmaste chef dig att utveckla dina färdigheter? ..... 1 2 3 4 5

Tar din närmaste chef itu med problem så snart de uppkommer? .... 1 2 3 4 5

Litar du på ledningens förmåga att klara framtiden för arbetsplatsen/ organisationen? ..1 2 3 4 5

Fördelar din närmaste chef arbetet på ett opartiskt och rättvist sätt? .....1 2 3 4 5

Behandlar din närmaste chef de anställda på ett rättvist och jämlikt sätt? .....1 2 3 4 5

Är förhållandet mellan dig och din närmaste chef en orsak till stress? .....1 2 3 4 5

**Arbetsmotivation:** Kryssa siffran till höger eller skriv siffran som stämmer med hur du uppfattar ditt motiv till varför du arbetar:

Helt oviktigt	Mindre viktigt	Viktigt	Mycket viktigt	Helt nödvändigt
1	2	3	4	5

Att arbetet bidrar till att utveckla min personlighet..... 1 2 3 4 5

Att jag får hög lön och andra materiella förmåner..... 1 2 3 4 5

Att arbetet är lugnt, tryggt och välordnat..... 1 2 3 4 5

Att arbetet ger mig en känsla av att ha utfört något värdefullt..... 1 2 3 4 5

Att jag har ett tryggt arbete med regelbunden inkomst..... 1 2 3 4 5

Att den fysiska arbetsmiljön är säker och hälsosam..... 1 2 3 4 5

Att jag får använda min fantasi och kreativitet i arbetet.....1 2 3 4 5

### **Organisationskultur**

*Hurdant är klimatet på din arbetsenhet?*

Kryssa siffran till höger eller skriv siffran som stämmer med hur du uppfattar arbetsklimatet på din arbetsplats

Mycket lite eller inte alls	Ganska lite	Något	Ganska mycket	Väldigt mycket
1	2	3	4	5

Konkurrensinriktat..... 1 2 3 4 5

Uppmuntrande och stödjande..... 1 2 3 4 5

Misstroget och misstänksamt..... 1 2 3 4 5

Avslappnat och trivsamt..... 1 2 3 4 5

Stelt och regelstyrt ..... 1 2 3 4 5

Tar de anställda på din arbetsplats egna initiativ? ..... 1 2 3 4 5

Uppmuntras de anställda på din arbetsplats att göra förbättringar?..... 1 2 3 4 5

Är det tillräckligt med kommunikation på din avdelning? ..... 1 2 3 4 5

Har du märkt någon ojämlikhet i behandlingen av män och kvinnor på din arbetsplats?.....1 2 3 4 5

Har du märkt någon ojämlikhet i behandlingen av äldre och yngre anställda på din arbetsplats? .....1  
2 3 4 5

### **Hälsa: Hur tycker du att din hälsa är i allmänhet?**

*(Markera med endast ett kryss)*

Utomordentligt god ( )

Väldigt god ( )

God ( )

Mindre god ( )

Dålig ( )

Frågorna här handlar om hur Du känner Dig och hur Du haft det under de **senaste fyra veckorna**.  
Ange för varje fråga det svarsalternativ som bäst beskriver hur Du känt Dig.

### Hur stor del av tiden under de senaste fyra veckorna...

Hela tiden	Största delen av tiden	En hel del av tiden	En del av tiden	Lite av tiden	Inget av tiden
(a) har Du känt Dig riktigt pigg och stark?					1 2 3 4 5 6
(b) har Du känt Dig mycket nervös?					1 2 3 4 5 6
(c) har Du känt Dig så nedstämd att ingenting kunnat muntra upp Dig?					1 2 3 4 5 6
(d) har Du känt Dig lugn och harmonisk?					1 2 3 4 5 6
(e) har Du varit full av energi?					1 2 3 4 5 6
(f) har Du känt Dig dyster och ledsen?					1 2 3 4 5 6
(g) har Du känt Dig utsliten?					1 2 3 4 5 6
(h) har Du känt Dig glad och lycklig?					1 2 3 4 5 6
(i) har Du känt Dig trött?					1 2 3 4 5 6

### Kontroll lokus

Markera med kryss i ringarna hur väl följande påståenden stämmer med hur du uppfattar din situation idag.

#### 1. Jag tror att de flesta positiva saker som händer mig ligger utanför mina möjligheter att kontrollera, dvs de beror inte alls på vad jag själv gör. Otur eller turen har säkert en viss betydelse.

instämmer fullständigt	instämmer i stort	instämmer till viss del	har något avvikande uppfattning	har kraftigt avvikande uppfattning
( )	( )	( )	( )	( )

#### 2. Jag tror att det är frågan om hårt arbete om man vill nå framgång. Tur eller otur har inget med det att göra.

instämmer fullständigt	instämmer i stort	instämmer till viss del	har något avvikande uppfattning	har kraftigt avvikande uppfattning
( )	( )	( )	( )	( )

#### 3. Jag tror att det negativa som händer mig inte beror på tur eller otur utan på mig.

instämmer fullständigt	instämmer i stort	instämmer till viss del	har något avvikande uppfattning	har kraftigt avvikande uppfattning
( )	( )	( )	( )	( )

**4. Jag tror inte att jag kan förhindra att jag drabbas av negativa händelser.**

instämmer fullständigt	instämmer i stort	instämmer till viss del	har något avvikande uppfattning	har kraftigt avvikande uppfattning
( )	( )	( )	( )	( )

**5. Ibland tror jag att mitt liv styrs av tillfälligheter utanför mina möjligheter att kontrollera.**

instämmer fullständigt	instämmer i stort	instämmer till viss del	har något avvikande uppfattning	har kraftigt avvikande uppfattning
( )	( )	( )	( )	( )

**6. Jag tror att positiva saker som händer mig först och främst beror på vad jag själv har gjort och det sätt som jag hanterar olika situationer. Tur eller otur har inget med det att göra.**

instämmer fullständigt	instämmer i stort	instämmer till viss del	har något avvikande uppfattning	har kraftigt avvikande uppfattning
( )	( )	( )	( )	( )

**7. Enligt min mening finns det inget sådant som tur eller otur som påverkar mitt liv.**

instämmer fullständigt	instämmer i stort	instämmer till viss del	har något avvikande uppfattning	har kraftigt avvikande uppfattning
( )	( )	( )	( )	( )

**8. Jag känner det ofta så att jag inte kan påverka hur mitt liv utvecklas.**

instämmer fullständigt	instämmer i stort	instämmer till viss del	har något avvikande uppfattning	har kraftigt avvikande uppfattning
( )	( )	( )	( )	( )

**Tack för att du tog tid att fylla i alla frågorna!**



