

Självständigt arbete på grundnivå

Independent degree project – first cycle

Pedagogik

Medarbetarnas arbets- tillfredsställelse
Ledarens betydelse för medarbetarnas arbets- tillfredsställelse

Natalie Adelmaid



Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

Campus Härnösand Universitetsbacken 1, SE-871 88. **Campus Sundsvall** Holmgatan 10, SE-851 70 Sundsvall.

Campus Östersund Kunskapens väg 8, SE-831 25 Östersund.

Phone: +46 (0)771 97 50 00, Fax: +46 (0)771 97 50 01.

MITTUNIVERSITET

Institutionen för Utbildningsvetenskap

Examinator: Anders Olofsson, anders.olofsson@miun.se

Handledare: Ola Lindberg, ola.lindberg@miun.se

Författarens: Natalie Adelmaid naad1000@student.miun.se

Utbildningsprogram: Beteendevetenskapliga program, 180 hp

Huvudområde: Pedagogik C

Termin, år: VT, 2013

Abstrakt

Syftet med denna studie är att undersöka hur medarbetare upplever ledarskapets betydelse för deras arbets- tillfredsställelse. Studien ansluter sig till Bernin, Nyberg & Theorell (2005) definition gällande arbets- tillfredsställelsen, vilket innebär att medarbetarna har förutsättningar för att få god kontroll, delaktighet och autonomi i arbetet som bidrar med intellektuell stimulans, en ledare som skapar god och tydlig struktur samt visar omtanke om sina anställda. Den metod som använts för insamling av empiri var halvstrukturerade intervjuer. Slutresultaten i denna studie visade sig ha likheter med tidigare forskning inom detta ämnesområde. Bland annat är delaktighet, engagemang och meningsfullhet är tre nyckelbegrepp i denna studies resultat av empiri, vilket bekräftar teorin av den tidigare forskning som representeras av Wolven (2000). Undersökningen studerar hur fem medarbetare i försäljningsbranschen på olika arbetsplatser inom den privata sektorn i Göteborg upplever arbets- tillfredsställelsens betydelse i förhållande till sin ledare. Studien är av kvalitativ metod med halvstrukturerad intervjuform.

Resultatet visade att respondenterna vill ha utifrån deras erfarenheter, en ledare som är demokratisk samtidigt som han skall vara auktoritär i viss utsträckning. Respondenterna vill helst arbeta under frihet, eget ansvar och få utmanande och stimulerande uppgifter som bidrar till personlig utveckling samtidigt som ledaren sätter tydliga strukturer. De vill att ledaren involverar dem i beslut och diskussioner som berör organisationsstrukturen och dem själva som medarbetare, på så sätt upplever de meningsfullhet och att deras arbetsuppgifter har betydelse. Detta är vad respondenterna upplever bidrar till arbets- tillfredsställelse.

Nyckelord: *Arbetstillfredsställelse, Ledarskap, Medarbetarskap*

Innehållsförteckning

INTRODUKTION	1
INLEDNING	1
SYFTE	1
DEFINITIONER.....	2
BAKGRUND	2
TIDIGARE FORSKNING.....	2
LEDARSKAP.....	<i>Fel! Bokmärket är inte definierat.</i>
MEDARBETARNAS MOTIVATION OCH ARBETSTILLFREDSTÄLLELSE.....	4
ARBETSMOTIVATIONS TEORIER.....	6
MEDARBETARNAS OCH LEDARENS PÅVERKAN.....	7
VAL AV LEDARSTIL.....	8
TRANSAKTIONELL RESPEKTIVE TRANSFORMATIVT LEDARSKAP.....	10
AUKTORITÄR, DEMOKRATISK, LAISSEZ FAIRE.....	11
SAMMANFATTNING.....	12
METOD	12
ANSATS.....	13
URVAL	113
DATAINSAMLINGSMETOD	14
INSTRUMENT	14
PROCEDUR	15
ANALYSMETOD.....	15
ETISKT STÄLLNINGSTAGANDE.....	16
RESULTAT / ANALYS.....	16
VAD BIDRAR TILL GOD ARBETSTILLFREDSTÄLLELSE	16
LEDAREN HAR STÖRSTA BETYDELSEN	19
PERSONLIG UTVECKLING	21
DISKUSSION	23
METODDISKUSSION	25
FRAMTIDA STUDIER	26
REFERENSFÖRTECKNING.....	27
BILAGA 1	
BILAGA 2	

Introduktion

Inledning

Idag ställs det krav på utveckling och förändring i stort sett inom alla yrkesområden, vilket sätter press på berörd personal. Hur organisation, medarbetare och ledare samspelar har stor betydelse för arbets- tillfredställelsen och dess utveckling och förändring. Syftet med denna studie är att undersöka hur medarbetare upplever ledarskapets betydelse för deras arbets- tillfredställelse. Studien ansluter sig till Bernin, Nyberg & Theorell (2005) definition gällande arbets- tillfredställelsen, vilket innebär att medarbetarna har förutsättningar för att få god kontroll, delaktighet och autonomi i arbetet som bidrar med intellektuell stimulans, en ledare som skapar god och tydlig struktur samt visar omtanke om sina anställda. Det vill säga att studien mäter arbets- tillfredställelse i form av intellektuell stimulans och inte exempelvis stress, sjukdomar mm.

Det är en tidlös utmaning inom organisationer och företag hur man på bästa sätt kan skapa drivkrafter för medarbetarna att åstadkomma goda arbetsprestationer. Under åren har hanteringen för dessa metoder varierat (Hällsten & Tengblad, 2006). Förr i tiden ansåg man att lönen var den dominerande motivationsfaktorn som påverkade individen. Kring 1930-1940 talet började intresset öka för arbetsmiljöns sociala betingelser, således började även större delar av studier och forskning fokusera på detta område. Slutsatserna blev att sociala behov i form av t ex uppskattning, grupptillhörighet, identitet, sociala kontakter och social status/ställning är viktigare än de materiella behoven och har större betydelse för arbets- tillfredställelsen (Wolven, 2000).

För att klara överlevnad och omvärld har människan varit beroende av relationer och grupper i alla tider. Människan till sin natur är en gruppvarelse och har behov av andra människor. Från födseln och framåt tar hela sociala träningen sikte på att klara det sociala samspelet, att lära sig tolerans och respekt för medmänniskor. Våra relationer till andra människor är av största betydelse för vår självkänsla och identitet. Självklart gäller detta även i arbetslivet. Hur samarbetsformer och relationer utvecklas både till innehåll som form, avgörs av sättet att organisera arbetet (Nerell & Sandberg, 2003). Arbets- tillfredställelse är den utlösande faktorn för effektivitet som i sin tur är beroende av samspelet mellan medarbetare och ledaren. Detta antagande bekräftar de ledarskapsstudier som gjorde på Michigan University, som inriktades på att analysera relationen mellan ledarbeteende och effektivitet. Effektivitetskriterier som användes vid dessa studier var medarbetarnas tillfredställelse, arbetsmoral, motivation, frånvaro och produktivitet. Slutresultatet visade att ju mer ”medarbetarinriktade” ledarna var desto mer ökade produktiviteten (Wolven, 2000).

I denna studie vill jag bidra till bättre förståelse av hur medarbetare upplever arbets- tillfredställelse i förhållande till ledaren, dvs. ledarens betydelse i medarbetarnas tillfredställelse på arbetet. Att känna tillfredställelse på arbetet har en väsentlig betydelse, med tanke på att vi ska arbeta under många år i våra liv. Anledningen till att jag har valt att studera denna företeelse är för att jag själv har ett intresse av att få ökad förståelse och kunskaper hur vi kan känna mer eller mindre arbets- tillfredställelse, vilka faktorer som har betydelse och ledarens roll i denna företeelse. Genom att få djupare förståelse inom detta område bidrar det till en medvetenhet som kan leda till att man i framtiden agerar i rätt riktning för ökad arbets- tillfredställelse.

Syfte

Syftet med denna studie är att med hjälp av kvalitativ metod undersöka hur medarbetare upplever ledarens betydelse för deras arbets- tillfredsställelse.

Definitioner

Arbets- tillfredsställelse, Medarbetarskap och Ledarskap

I studien används tre huvudbegrepp ledarskap, medarbetarskap och arbets- tillfredsställelse. För att underlätta och ge läsaren rätt synvinkel av läsningen, har jag redogjort vilka perspektiv samt definitioner studien utgår från.

Arbets- tillfredsställelse - Studien ansluter sig till Bernin, Nyberg & Theorell (2005) definition gällande arbets- tillfredställelsen, vilket innebär att medarbetarna har förutsättningar för att få god kontroll, delaktighet och autonomi i arbetet som bidrar med intellektuell stimulans, en ledare som skapar god och tydlig struktur samt visar omtanke om sina anställda.

Medarbetarskap – studien ansluter sig till Hällsten & Tengblad (2002, s.18) definition av medarbetarskap ” *det sätt som medarbetare hanterar sin relation till sin arbetsgivare och till sitt arbete*”. Med relation till eget arbete inkluderar det utsträckning av ledning över sig själv och utsträckningen av ansvarstagande i arbetet. Denna definition betonar medarbetarskap som en individuell egenskap grundad på de förhållningssätt, beteendemönster och strategier som individen utvecklar i relation till sin chef, sina kollegor och sitt arbete.

Ledarskap - Ledare och ledarskap betyder ”att leda” enligt Theirs (1998) mening, vilket antyder på en handlingskraft, en förändring till eller en strävan i rörelse mot någonting. Enligt Northouse (2007) är ledarskap ett svårdefinierat begrepp eftersom det har olika betydelser för olika människor. Enligt Bernin, Nyberg & Theorell (2005) finns det för tillfället ingen enig överenskommen definition av ledarskap bland forskare. Definitionerna varierar i termer av tonvikten på ledares förmågor, personlighetsdrag, relationspåverkan, emotionell läggning mm. För att få bättre förståelse av begreppet ledarskap utifrån denna studies perspektiv, ansluter jag mig till Maltens(2000, s.8) definition av ledarskap:

”Ledarskap en grupp-dynamisk process. Ledarskap är således en påverkansprocess i syfte att få andra människor, individer eller grupper att agera i riktning mot uppställda mål.”

Bakgrund

Tidigare forskning

För att ge en förståelse till hur medarbetarnas arbets- tillfredsställelse påverkas i förhållandet till ledaren ges en bakgrund till området nedan.

I 1900-talets början och fram till slutet av 1920-talet fanns det stora intresset på den fysiska arbetsmiljön i form av buller, belysnings, ventilation och vilopausernas och arbetsperiodernas längd. Arbetsmiljöns effekter på individen var inte heller särskilt intressant, dvs. villigheten och motiven för att arbeta. Man ansåg att lönen var den dominerande motivationsfaktorn som påverkade individen. Kring 1930- 1940 talet började intresset öka för arbetsmiljöns sociala betingelser, således började även större delar av studier och forskning fokusera på detta område. Slutsatserna blev att sociala behov i form av t ex uppskattning, grupptillhörighet, identitet, sociala kontakter och social status/ställning är viktigare än de materiella behoven

och har större betydelse för arbets- tillfredställelsen. Detta antagande fick starkare bekräftelse genom ett antal studier som enligt Wolven (2000) visade att grupper med bättre gruppsammanhållning och moral hade högre produktivitet än de lågproduktiva grupperna. Dock har den fortsatta forskningen visat att även andra faktorer har stor betydelse för arbets- tillfredställelsen t ex kompetens, ledarskapet, uppnådda framgångar, konkurrensen, utbildningsnivån, alternativa arbetsmöjligheter. Wolven (2000, s. 168) menar att ” *en mycket viktig förändring i synsättet är också att arbets- tillfredställelse kommit att betraktas som ett värde i sig, oberoende av sitt samband med produktivitet.*”

Ledarskap

Utan tvekan tillhör ledarskapsområdet till de mest genomforskade. Dock innebär detta nödvändigtvis inte att det finns klara slutsatser hur ledarskapet bör utövas eller vilka individer som är lämpiga som ledare. En av ledarskapsforskningens dominerande studier riktas på vilken ledarstil som mest lämplig, dvs. mönster i ledarbeteenden eller grundläggande personlighetsdrag. Det var framförallt vid Ohio State University 1945 som dessa studier påbörjades och bedrevs av psykologer. Forskarna kunde efter en stor mängd utarbetad data dra slutsatsen att det finns två dimensioner som kunde påvisa ledarstil. ”Strukturering” (initiating på engelska) benämnde forskarna den enda dimensionen ,som styr mot att söka definiera och strukturera både underordnandes och ledarens roller. Den andra dimensionen benämndes ”konsideration”(consideration på engelska), vilket innefattar att arbeta med ömsesidigt förtroende och stimulera tvåvägskommunikation samt respektera underordnas idéer och bry sig om deras känslor. Dock är det viktigt att tillägga att dessa två poler inte representerar varandras motsatser, utan de sammanverkar eller kompletterar varandra. Något år senare vid Michigan University inriktades ledarskapsstudierna på att analysera relation mellan ledarbeteende och effektivitet. Effektivitetskriterier som användes vid dessa studier var medarbetarnas tillfredställelse, arbetsmoral, motivation, frånvaro och produktivitet. Slutresultatet visade att ju mer ”medarbetarinriktade” ledarna var desto mer ökade produktiviteten. Numera anser man dessutom att delaktighet, engagemang och känslan av meningsfull både påverkar arbets- tillfredställelsen och har egenvärde (Wolven, 2000).

Fiedlers (1967) hade en av de första oförutsedda teorierna om ledarskapets effektivitet i förhållande till medarbetarna. Han urskiljde en uppgifts- orienterad och en relations- orienterad ledarstil och studerade vilken utav dessa två som var den mest effektiva i olika situationer. Uppgifts- orienterad och relations- orienterad ledarstil kan relateras till den klassiska auktoritära ledarstilen respektive demokratiska ledarstilen. Fiedlers (1967) slutsats är att båda ledarstilarna varken är dåliga eller goda. Olika ledarstilar och dess effektivitet beror på interaktionen mellan ledare och situationen och på särskilda situationsfaktorer.

Under 1940-1970 talet utförde forskare och studier många försök till att kartlägga personlighetsegenskaper och talanger för att beskriva framgångsrik ledare (Malten, 1998). Enligt Bernin, Nyberg & Theorell (2005) fann dessa studier några egenskaper som konsekvent var relaterade till ledarskap effektivitet. Den klassiska modellen är Kurt Lewins beskrivning av tre ledartyper: demokratiska, auktoritäriska och laissez-faire. I kommande avsnitt beskrivs dessa tre ledartyper mer utförligt.

Reddin (1973) införde en tredimensionell ledarskapsteori, där han tillförde en dimension av effektivitet för uppgiften, och relationen orientering. En effektiv ledare är en ledare, som kan justera hans/hennes ledarskap beteende till situationen. Blanchard & Hersey (1974)

utvecklade teorin ytterligare genom att försöka förklara när de olika stilarna är effektiva. Utifrån antagandet om att ledarskapet bör anpassas efter situationen, utvecklade de en situationsteori. Situationen definieras i termer av mognad i gruppen. Gruppens mognad beror på gruppmedlemmarnas motivation till måluppfyllelse, deras vilja och förmåga att ta ansvar och deras utbildning och erfarenhet. På senare tid expanderas modellen ytterligare genom att tillägga att den utsträckning som ledaren utger stöd och vägledning, bör bero på medarbetarens mognad som är en funktion av engagemang och kompetens. Motivation och energi är vad den första nivån av mognad består av, dock inte kompetens. Tilldelas en uppgift i detta stadiet, av en ledare med orienterad ledarstil kommer det förmodligen lyckas, eftersom medarbetarens entusiasm måste orienteras. När mognaden ökar, innebär det även att förmåga att lösa uppgifter som tilldelats ökar, därefter kan ledaren gå mot en mer stödjande ledarstil och lägga tonvikt på att skapa goda relationer (Bernin, Nyberg & Theorell, 2005).

Medarbetarnas motivation och arbets- tillfredställelse

Motivation brukar i de flesta fallen idag delas upp i två delar, yttre och inre motivation. Idag berör den yttre motivationen belöning med yttre resurser, medan dåtidens yttre belöning var det bestraffningar som kom till användning. Inre motivationen handlar om att individen får tillfredställelse genom att utföra en aktivitet som hon finner intressant.

Forskningen inom arbetslivet gav begreppet motivation stort genombrott i slutet på 1900-talet, det var då förståelsen av människans drivkrafter i arbetet fick sin prägel. Forskningen blev även en resurs för att bidra till ökad produktivitet och välbefinnande hos medarbetarna. Tanken med denna forskning har varit att efterlysa arbeten som kan bidra till inre motivation och främja arbetsstillfredställelsen genom att minska stress och enformighet. Motivations teorier som utvecklades i slutet på 1900-talet är aktuella än idag och intresset är minst lika stort. Palm (2008) nämner i sin avhandling att det har publicerats mer än 12 500 avhandlingar om motivation fram till år 1999. Större del av den teori som publicerats i dessa avhandlingar kopplar motivation till prestation. Den stora teorin är att ju högre motivation desto bättre individuella prestationer och långsiktigt bättre verksamhetsresultat (Palm, 2008). Motivationens syn vidareutvecklades tack vare upptäckten av att bland annat förbättring av stämningen på arbetsplatsen och att det manuella arbetet blir bättre utfört, om man behandlar sina anställda som människor. Human relation skolan bidrog till denna vidareutveckling på 1930- talet. Human relation rörelsen definieras på enklaste sätt enligt Wolven (2000) att det var då man upptäckte att människan faktiskt är en människa. Detta innebär att människans andra behov utöver de fysiologiska behoven (mat, dryck, sex) sattes i fokus. Människans behov av att känna identitet dvs. att få vara del av något och att vara någon, behov av gemenskap samt av att få förståelse för och få överblick över det sociala sammanhang som individen ingår i. Enligt Human relations rörelsen är våra drivkrafter gemenskapen, sociala stödet och gillandet, det är alltså dessa faktorer som driver oss att arbeta. Palm (2008) konstaterar att motivationsfaktorer som delegering, befordran, ansvar och egna prestationer skapar långsiktig arbetsstillfredställelse som främjar en kontinuerlig utveckling. Precis som Wolven (2000) menar hon att människan har ytterligare behov än de grundläggande materiella behoven som t ex lön, skydd mot skaderisk och godtyckliga uppsägningar. Enligt Hällsten & Tengblads (2006) forskningsstudier utgör lönesättning en viktig motivationsfaktor, däremot skapar den sällan bestående motivation. De förklarar att ekonomiska belöningar manipulerar moral och beteende hos medarbetarna. Ledaren bör istället hjälpa sina medarbetare att utföra goda arbetsprestationer genom att vägleda dem till att finna sina egna inre drivkrafter. Lönen bör främst betraktas som en tillfällig yttre motivation som snarare kan skapa ett stort missnöje än inre motivation som skapar drivkrafter. Medarbetarnas respons till

den missnöjda lönen blir att de anpassar sina arbetsprestationer till den standard som belöningarna sätter. Däremot visar deras undersökning att ledare som har lönesamtal med sina medarbetare i syfte att tydliggöra hur medarbetaren kan påverka sin lön, vilka grunder som lönen har blivit tillsatt och vad som kan göras för att medarbetaren skall kunna höja sin lön, har bidragit till signifikant högre upplevd arbets- tillfredsställelse (Hällsten & Tengblads, 2006).

Redan 1960 redogjorde Douglas McGregor (1960) för sina två motsatta begreppspaar Teori X och Teori Y. En ledare som agerar utifrån Teori X förutsätter att människan behöver belöning och straff för att utföra arbetsuppgifter, samt att medarbetarna inte vill ta ansvar om de inte måste, behöver tydliga instruktioner, endast arbetar för att dem måste, dem är oengagerade och söker trygghet. Enligt Teori Y är ledarens roll att frigöra kraften hos medarbetaren för att ta ansvar, utöva självkontroll, tycker om att prestera bra i riktning mot organisationens mål. Medarbetaren är villig att ta eget ansvar och kan motiveras av att arbeta med ett minimum direktiv. McGregor (1960) menar att tidigare erfarenheter har stor betydelse för medarbetarens ambitionsnivå. Vår människosyn behöver förändras om vi vill förändra ledarskap och strukturer, det vill säga att för en mer utvecklingsförbättrad Teori Y, bör Teori X förkastas. Enligt McGregor (1960) handlar det om att ge medarbetarna rätta förutsättningar för att dem skall kunna använda sina kreativa sidor vid problemlösning i arbetet.

Palm (2008) nämner om Einar Thorsrud och Fred Emery som introducerat den sociotekniska teorin - en generell systemteori, som menar att det är nödvändigt vid arbetsutformning att finna kopplingar mellan de social/psykologiska och de tekniska kraven. Dessa två inflytelserika forskare publicerade under 1960-talet boken *"Medinflytande och engagemang i arbetet"*. Denna bok är grundad på empiriska studier av olika organisationsprinciper med företagsdemokrati som utgångspunkt. Bokens slutresultat för vad som har betydelse för medarbetarnas arbetsstillfredsställelse eller otrivsel visade att personligt medverkande är en avgörande faktor för medarbetarnas likgiltighet eller konstruktiva intresse i sin arbetssituation.

Bernin, Nyberg & Theorell (2005) konstaterar att ledaren i första hand påverkar medarbetarna ur arbetsstillfredsställelse perspektivet och till följd av detta påverkas effektiviteten. Bernin, Nyberg & Theorells (2005) forskning har främst fokuserat på medarbetarnas arbets- tillfredsställelse. Studierna berör även ledarskapets inverkan på medarbetarnas välbefinnande. Enligt studiens definition gällande arbets- tillfredsställelsen innebär det att ge medarbetarna förutsättningar för att få god kontroll, delaktighet och autonomi i arbetet som bidrar med intellektuell stimulans, en ledare som skapar god och tydlig struktur samt visar omtanke om sina anställda.

Ledarskapet förmodas även ha en viktig inverkan på medarbetares välbefinnande genom att ledaren har stor betydelse över ett antal faktorer som påverkar medarbetarens arbets- tillfredsställelse, som i sin tur påverkar medarbetarens hälsa, då talar vi om faktorer såsom hur kontroll tillämpas, vilka krav som ställs och vilket socialt stöd medarbetarna får (Bernin, Nyberg & Theorell, 2005).

Slutresultatet pekar på att relationen mellan ledarskap och hälsa har betydelse, studierna visar att medarbetarnas tillfredsställelse påverkas av ledarens ledarstil. Den ledare som är relationsorienterad har en positiv inverkan på medarbetarnas tillfredsställelse, dvs. en ledare

som förser struktur, framförallt i svåra situationer samt att ledaren visar omtanke och är intresserad av sina medarbetare. Den ledare som har ett omvänt förhållningssätt, har en negativ inverkan på medarbetarnas tillfredsställelse – dvs. en ledare som inte visar intresse och omtanke för sina medarbetare samt inte förmår att förse struktur vid behov (Bernin, Nyberg & Therorell, 2005).

Arbetsmotivations teorier

En mycket känd teoribildning utgörs av Frederick Herzbergs arbetsmotivationsteori, (även kallad tvåfaktorsteorin) som utvecklades i USA under hans utredning av 200 ingenjörer och revisorer. Wolven (2000) beskriver att Herzberg skiljer i sin analys mellan motivationsfaktorer/inre faktorer hygienfaktorer/ytte faktorer. Motivationsfaktorer innebär inre faktorer som direkt genererar hög motivation som t ex befordran, ansvar, erkännande, prestation och tillväxt. För att motivera anställda till bättre prestation är motivationsfaktorer nödvändiga. Hygienfaktorer inkluderar faktorer som är nödvändiga för att hindra anställda att bli missbelåtna samt förhindra låg arbets- tillfredsställelse som t ex status, lön, förmåner och till följd därav indirekt underlätta motivationsprocessen. Hygienfaktorer kan alltså endast minska låg arbets- tillfredsställelse och vantrivsel, inte i sig leda till hög motivation och arbets- tillfredsställelse. Huvudpoängen i Herzbergs teori är att vi måste skapa en miljö där organisationsgruppen står i fokus, för att kunna göra människor tillfredsställda och motiverade i arbetslivet. Detta inkluderar även att medarbetarna får möjlighet till eget ansvarstagande och att ledarna bör tillsammans med sina anställda avgöra normer för dåliga och goda prestationer och att arbetsuppgifterna bör anpassas efter medarbetarnas ambitioner, intressen och kapacitet(Wolven, 2000). Vissa förhållanden i arbetsorganisationen och arbetsutformningen, finner individer ingen arbetsmotivation alls, det leder till alienation eller instrumentell inställning till arbetet. I detta fall ses arbetet endast som en inkomstkälla, ett nödvändigt ont – utan förväntningar om att det skall leda till tillfredsställelse och personlig utveckling (Nerell & Sandberg, 2003).

Enligt Palm (2008) är engagemang och motivation i det samtida arbetet två väsentliga begrepp, dels för att det anses vara det bästa för organisationens konkurrenskraft och dels för att det anses vara det bästa för människan. Skillnaden mellan dessa begrepp är att motivation innefattar styrning och manipulation medan engagemang bygger på delaktighet och lärande, dvs. att engagerade människor agerar självständigt och oberoende när de ska välja aktivitet. Däremot är manipulation nödvändigt för att skapa tillfredställande arbetsuppgifter.

Palm (2008)diskuterar även om makten i samhället och ansvaret för individens välbefinnande. Hon menar att politikerna delar makten med affärsmän och företagare på den sociala pyramidens topp. Det betyder att dessa även bär en del i ansvaret för god hälsa hos medborgarna, vilket innebär att skapa glädje i arbetet och inte endast skapa ekonomiska förutsättningar för individen att konsumera. Detta är enligt Palm (2008) en väl etablerad arbetsvetenskaplig synpunkt. Dock kommer inte välbefinnandet naturligt med god levnadsstandard, utan ansvaret ligger självklart till stor del på individen själv och det är något som måste bearbetas för att uppnå. För de flesta individer är arbetet den främsta och största källan till socialt välbefinnande. Den vanligaste orsaken för en medarbetare att känna arbets- tillfredsställelse är stöd från arbetsledningen och variation i jobbet. Kort sagt *gemensamt för motivationsteorierna är att hög motivation är någonting positivt, vilket också speglas i dagens arbeten, där engagemang är nödvändigt.*(Palm 2008, s 50)

Hällsten & Tengblad (2006) gjorde en undersökning för att jämföra skillnader i medarbetarskap mellan offentlig och privat sektor. Studien visar att medarbetare inom den offentliga sektorn är mer tydligt bundna av regelverk och lagstiftning, som avser att säkerställa efterrättelse av politiska krav och beslut på likabehandling. Anställdas uppmärksamhet på regelverket leder vanligtvis till minskad ambition, samtidigt som bristen på kundinflytande, ekonomiska incitament och konkurrens anses leda till låg förändringsvilja och motivation hos offentligt anställda. Dessutom framhåller studien delegering av medarbetaransvar inom offentlig sektor som etiskt tvivelaktigt. Enligt studien kunde dessa medarbetare endast ansvara för hur hårt de arbetade, vilket i denna undersökta organisation följde strikt upp med hjälp av effektivitetsmått. Bilden som den offentliga sektorn utgör kring sektorns komplexa målbild och regelstyrning, leder till hinder för anställdas initiativförmåga och engagemang. Hällsten & Tengblad (2006, s.60) beskriver att ”i kommunförbundets undersökning uppfattade sig endast 6 procent av de kommunanställda vara mer personligt engagerade än privatanställda. Bland de privatanställda var det endast 5 procent som ansåg att offentliganställda var mer engagerade än privatanställda i allmänhet.” Studien visade att det förelåg skillnader mellan privat och offentlig sektor, när det gäller möjligheterna att påverka den egna arbetssituationen. Detta gäller däremot inte beträffande möjligheter att påverka den egna lönen, vilket medarbetarna inom sektorerna upplevde som lika svårt. De offentliganställda upplevde att de har större möjligheter att påverka den personliga utvecklingen, arbetets planering samt även genom att lämna förslag och idéer kunna påverka den egna enheten, medan de privatanställda upplevde att deras möjligheter är stora när det gäller att påverka arbetsbelastning och arbetstider.

Medarbetarnas och ledarens påverkan

När det kommer till ledarskap och medarbetares arbets- tillfredsställelse, vet man att de har ett starkt samband. Enligt Bernin, Nyberg & Theorell (2005) är det ledaren i första hand som påverkar medarbetarna ur arbetsstillfredsställelse perspektivet och till följd av detta påverkas effektiviteten. Dilschmann (2005) konstaterar att studier som berör ledarskapets betydelse för arbetsstillfredsställelsen har väckt större intresse och ökat med tiden. Ledaren har stor betydelse över ett antal faktorer som påverkar medarbetarens arbets- tillfredsställelse, som i sin tur påverkar medarbetarens hälsa, då talar vi om faktorer såsom hur kontroll tillämpas, vilka krav som ställs och vilket socialt stöd medarbetarna får. Malten (2000) förklarar kort att, hur kontrollen på arbetsplatsen tillämpas beror på hur organisationens struktur och kommunikationen fungerar, dvs. hur informationen når ut. Dilschmann (2005, s. 7) definierar struktur som ledarens direktiv och vägledning, till exempel ”att definiera problemet för medarbetarna, att planera, samordna och underlätta måluppfyllelse genom att föreslå lösningar och undanröja hinder”.

Jacobsen & Thorsvik (2007) benämner att det finns två aspekter av organisationsstrukturen som antas ha stor betydelse för människors organisationsbeteende:

Den första är mål och strategier – mål och strategier som organisationen sätter upp har stor betydelse för medarbetarnas effektivitet. Dem kan vara vagt formulerade och därmed ge möjlighet till olika tolkningar av organisationens mål samt tillvägagångssättet i arbetet för att uppnå målen. Mål och strategier kan också vara välformulerade och ge tydliga anvisningar för arbetet.

Den andra är formell organisationsstruktur – här talar man om två huvuddimensioner a) specialisering och arbetsfördelning som kan erbjuda medarbetare stor handlingsfrihet eller tvärtom begränsa dem med begränsad handlingsfrihet, och b) samordning och styrning av arbete som kan delegera beslutsmakt till de anställda eller tvärtom sätta gränser för hur arbetsuppgifterna skall genomföras.

När det gäller informella egenskaper (förhållanden som berör personliga normer, gemenskaper och sociala samspel mellan anställda inom en organisation) och dess påverkan på processer samt organisationsbeteende finns det två aspekter som kan ha en betydande roll för de anställdas beteende: *Organisationskulturen* – som består av gruppnormer, social sammanhållning, grupstryck och värderingar som antingen kan stå i konflikt med målen och bidra till att förvärra realiseringen eller omvänt förstärka deltagandet kring organisationens mål och fungera som ett komplement till det formella samarbetet för att förverkliga målen. *Organisationens maktförhållanden* – handlar om egenintressen som står i konflikt med de formella målen eller som det oftast handlar om, grupper och individer vars privata mål hänger samman med organisationens formella mål (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Enligt Dilschmann (2005) är det den högsta ledningens synsätt- och förhållningssätt samt kulturen och strukturerna som påverkar och utgör förutsättningar för kommunikationsprocesser ledarstil, belöning och återkopplingssystem i organisationen. Likaså har medarbetare möjlighet att påverka och är påverkade av organisationens struktur och kultur, dock är ledarens möjlighet större att förändra och påverka. Malten (2000) konstaterar att det huvudsakligen är personliga förhållanden och mellanmänskliga relationer som påverkar medarbetarens utveckling och lärande i grupp.

Val av ledarstil

Många forskare försökte under åren 1940-1970 beskriva vilka talanger eller personlighetsegenskaper en framgångsrik ledare kännetecknar. Resultaten visade enligt dessa studier att en god ledare besitter någon eller några av följande personlighetsegenskaper:

- Status, t ex popularitet och ställning
- Ansvar, t ex initiativkraft, uthållighet, förtroendeskapande förmåga
- Kapacitet, t ex verbal förmåga, originalitet och intelligens
- Färdigheter, t ex praktisk yrkeshändighet
- Deltagande, t ex humor, samarbete och socialitet (Malten, 2000)

Bernin, Nyberg & Theorell (2005) beskriver Thylefors definition av ledarens beteende, han menar att attityder eller ledarstilar utgår från ledarens personlighet. Teknikerna är betydelsefulla, men är sämre än ledarens attityder. Det vill säga att de underliggande motiv och värdena för ledare är de faktorer som avgör om en ledare är framgångsrik och uppskattas av underordnande eller inte. Därför kan det vara effektivt och uppskattande att ledare uppvisar olika ledarstilar.

Enligt Bernin, Nyberg & Theorell (2005) har forskningen kring ledarstilar, personlighetsdrag och beteendestilar kritiserats på grund av brist på miljö och omvärldsanalys, så efter att ha studerat ledarnas beteendemässiga stilar och personliga egenskaper, lades fokus istället på interaktionen mellan ledare och underordnad i många av studierna. Även kritikerna själva fann på senare tid att de överreagerade. Malten (2000) menar att i sökandet efter en bra ledare bör man således inte ensidigt analysera personlighetsegenskaperna. Att enbart koppla ihop

ledarskapegenskap med personlighetsdrag går inte. För att utveckla ett gott ledarskap är det snarare samspelat mellan situationen och personligheter som har betydelse.

Bernin, Nyberg & Theorell (2005) beskriver en litteraturstudie av Nystedt från 1997 som visar att personlighetsdrag är tydligt kopplade till ledarens misslyckanden och framgångar, detta blir mer uppenbart när man tittar på ett bredare mönster av personlighetsdrag.

Ledaren bör vid utformningen av ledarskap koppla till sig själv, till situationen som skall ledas eller till mognadsnivån på medarbetarna. Malten (2000) anser att det kanske mest intressanta gällande val av ledarstil, är förhållandet till medarbetarnas mognad vilken är beroende av deras kompetens och motivation. Med hjälp av kunskaper om ledarskap, i kombination med praktisk erfarenhet formas en ledarstil. Att hitta sin egen ledarstil är en process som kan ta tid. Valet av ledarskapsmönster/ledarstil utgör ett medvetet ställningstagande (Malten, 2000). Kort sagt skall ett effektivt ledarskap bidra till att varje medarbetare bland annat ska prestera bättre, ökad självförtroende, arbeta effektivt eller förbättrad beslutsfattande.

Forskningen inom organisationsutveckling och ledarskap har frambringat en hetsig diskussion angående de teorier som människan ligger bakom valet av ledarstil. Dessa teorier har under de senaste decennierna förfinats och förändrats successivt i den grad mot en mer och mer positiv och tillitsfull syn på medarbetaren. Malten (1998, s. 111) beskriver Edgar Scheins urskiljning om tre olika antaganden om människan:

Den rationella- ekonomiska människan

Människosynen från rationella- ekonomiska människans perspektiv är det endast vinstmotiv som kan motivera oss människor. Ledarskapet här blir auktoritärt inriktat. Människan anses som passiv, med irrationella drivkrafter. Dessa drivkrafter måste motiveras utifrån, neutraliseras och kontrolleras. Medarbetaren måste kontrolleras om det skall bli något gjort. Malten (1998, s.112) beskriver även Adam Smiths teori om den rationella-ekonomiska människan, där Smith gjorde samband med sin ekonomiska teori och bl. a hävdade att människans val av handlingar sker enligt principen ”*sökande efter lust, undvikande av olust*”. Denna beskrivning kan relateras till tidigare nämnda McGregors (1960) teori X, där människan anses ha små ambitioner med medfödd ovilja till arbete och måste därför kontrolleras och tvingas samt att människan enbart är ute efter materiell och ekonomisk belöning. Denna människosyn motiverar ett ledarskap som bygger på en förändringspessimistisk syn. Enligt Malten (1998) för denna människosyn inget gott med sig. Istället provocerar den fram ytterligare protester som människor i alla tider riktat mot auktoritet överhuvudtaget. Om denna typ av ledare får något uträttat med sina underställda, så är det inte tack vare utan trots deras ledarskap. I ett pedagogiskt ledarskap har denna människosyn knappast något berättigande.

Den sociala människan

Industripsykologer började under tidsperioden 1935-1950 ifrågasätta den rationella-ekonomiska människosynen. Den stora frågan var om inte en del mänskliga behov och motiv fungerar starkare som drivkrafter för människan än det krassa vinstintresset, framför allt på det sociala området. Inom den så kallade human relation -rörelsen började idéerna utformas. Den grundades på följande teorier:

Människan

- Får sin fundamentala känsla av identitet i sociala samspel och är i första hand motiverad av sociala behov.
- Ser liten mening i hårt rationaliserat arbete, arbetsplatsens sociala kontakter betyder mera.
- Är lättpåverkad från en arbetsledning som är kapabel att uppfylla medarbetarens sociala behov och strävan efter att bli omtyckt och accepterad.

En av de starkaste drivkrafterna för en medarbetare ansågs vara att bli ”en i gänget”. Enligt Malten (1998) måste därför ledarskapet lägga socialpsykologiska aspekter på medarbetarnas motivation istället för enbart satsa på de ekonomiska vinstbehoven. Dessutom måste ledaren kunna vara lyhörd och lyssna för stämningar och behov. Malten menar att de sociala krafterna kan ta sina egna vägar i form av utomorganisatoriska protester, om de undervärderas. Gruppen fungerar som ett verktyg på vägen mot måluppfyllelse. Gruppmedlemmarna ger varandra stöd och hjälp, utvecklar grupptillhörighet och solidaritet, lär sig av varandra, delar entusiasm och engagemang för den gemensamma uppgiften samt omprövar värderingar och attityder. Den sociala människosynen är positiv.

Den självförverkligande människan

Forskningen har sedan 1950-talet analyserat andra behov än de sociala hos människan. Den humanistiska psykologin i USA var först ut att formulera teorin om den ”självförverkligande människan”. Antagandet hävdar att människan har ett medfött behov av att förverkliga sig, dvs. använda sina medfödda möjligheter på ett optimalt sätt. Självstyrande grupper har samband med den självförverkligande människan. De huvudsakliga idéerna här är att vi utvecklas, om vi erbjuds att arbeta självständigt, flexibelt och kreativt, med minsta möjliga styrning utifrån. Detta beskriver Malten (1998) som ett psykologiskt kontrakt mellan medarbetaren och organisationen som ger individen inre belöningar, parallellt som organisationen blir effektivare. .

Transaktionellt respektive transformativt ledarskap

Det transformerande ledarskapet har successivt kommit att dominera forskningens ståndpunkt. Bass (1990) har utvecklat begreppen transaktionellt respektive transformativt ledarskap som introducerades av Bruns i slutet av 1970-talet. Bass (1990) definition av transaktionellt ledarskap innebär att ledaren sammankopplar arbetsresultat och belöning, anpassar sig till den förväntade måluppfyllelsen och beteendet och belönar det. Det handlar om att organisera, planera och se till att de verktyg och resurser som behövs för att uppnå organisationens mål finns på plats. Den transaktionella ledaren kännetecknas av contingent rewards, som betyder att anställda blir belönade när de uppnår de förväntade målen som är uppsatta av ledaren. Belöningarna anses som materiella för att förtydliga för medarbetarna vilka beteenden som leder till direkta belöningar. Enligt Bass (1990) definition av transformativt ledarskap innebär att inspirera, engagera, mobilisera och skapa varaktiga förändringar samt kommunicera och skapa visioner. Det handlar om att ledaren har en förmåga att få den enskilde medarbetaren att ta eget initiativ till att skapa sig själv mål som är högre uppsatt än de vanliga och att ledaren höjer den enskilde medarbetarens självkänsla i den utsträckning att han/hon strävar efter högre prestationer. Detta sker på tre sätt, för det första genom att höja medvetandenivån om målet och hur det skall uppnås. För det andra genom att

medarbetarna prioriterar organisationens mål i första hand och överger sina egenintressen. För det tredje stimulerar och tillfredställer ledaren medarbetarens högre behov. Enligt Arvonen (1995) visar forskning om transaktionellt respektive transformativt ledarskap empiriska resultat att det finns starka samband med arbetsstillfredsställelsen med närmaste ledaren. Definitionen av tillfredsställelse i detta samband berör i vilken grad medarbetaren trivs med sin närmaste chef, inte hur medarbetaren trivs i arbetet eller med uppgifterna i allmänhet.

Slutresultatet av det transformerande ledarskapet är att ge medarbetarna möjlighet att ta mer initiativ i sitt arbete, hjälpa till att förstärka deras självförtroende och inspirera dem till att vara mer engagerade. Däremot är slutresultatet av det transaktionella ledarskapet, att försöka motivera medarbetare genom att tilltala sitt egenintresse. Dessa principer är att motivera genom utbytesprocessen. Till exempel byter företagsledare ut status och lön till medarbetaren för ökad ansträngning i arbetet (Bernin, Nyberg & Theorell, 2005).

Auktoritär, demokratisk och laissez faire

Kurt Lewin bidrog bland en av dem tidigaste inom ledarskapsforskning. Hans forskningsbidrag resulterar i en endimensionell modell, dvs. att man endast väljer en ledarstil för sitt ledarskap, ett antingen - eller beslut. De klassiska tre ledartyperna enligt Lewin är: demokratiska, autokratiska och laissez-faire (Malten, 2000), numera även kallade relationsorienterat respektive uppgiftsorienterat ledarskap.

En *auktoritär* ledare kännetecknas av ett ledarorienterat ledarskap, dvs. att han utgår från idén om den ansvarslösa människan som behöver kontrolleras och disciplineras (McGregors teori X). Han håller ett aktivt kontrollerande och tydligt avstånd från gruppen, tar själv alla beslut och initiativ samt styr gruppen ensam, delegerar sällan (Malten, 2000). Enligt Dilschman (2005) har forskningsresultat visat att ett ledarskap som är detaljstyrande har starka samband med utbrändhet bland medarbetarna. Medarbetarnas förlust av självbestämmande är konsekvens av auktoritärt ledarskap. Med tanke på ledarstilens vaga omtanke och hög grad av struktur har det bidragit med ohälsa hos anställda enligt Dilschmans (2005) beskrivning av studier.

Demokratiskt ledarskap kännetecknas av humanistiskt, öppen och nyfiken på idéer, funktionellt, grupporienterat och utgår från teorin om den självförverkligande människan och den sociala människan (McGregors teori Y). Medarbetarna får aktivt delta i planering och genomförande. Ledaren finns tillgänglig när någon behöver hjälp och råd, ger hjälp till självhjälp. Ledaren är mån om att stimulera och stödja gruppens kommunikation i riktning mot ömsesidig förståelse lösningar (Malten 2000).

Laissez faire/ låt gå- mässige ledarskap betyder att ledaren utövar minimal styrning och uppträder passivt. Denna ledarstil kopplas vanligtvis inte någon särskild personlighet. Människosynen i laissez faire ledare utgår från idén om att människor fungerar bäst utan onödiga styrningar, ramar, direktiv eller uppmuntran, vilka uppfattas som störmoment för gruppen och individens möjligheter att uppfylla sina mål, det är alltså fullständig frihet som fungerar bäst.

De klassiska studiernas forskningsresultat av de olika ledarstilarna under 1940-talet, har Wolven (2000, s.124) sammanfattat i sin helhet.

När ledaren är närvarande när de auktoritära ledarna bäst resultat vad gäller gruppeffektivitet, följda av den demokratiska och laissez faire- ledaren. Allra mest påverkade av auktoritära ledare är dessutom underlydande med en undergiven karaktär, medan de som reagerar med aggressivitet är något (men inte markant) mindre effektiva.

När ledaren frånvarande är gruppen med den auktoritära ledaren, däremot minst effektiv medan grupperna med demokratisk och laissez- ledare är ungefär lika effektiva.

När ledaren återkommit är gruppen med den auktoritära ledaren mest effektiv, följd av gruppen med den demokratiska ledaren, medan gruppen med den återkomma laissez faire- ledaren är minst effektiv.

Gruppen med demokratiskt ledarskap visade även ha bäst arbetsklimat med stor mängd motivation, idérikedom och samarbetsanda. Vanligtvis antyder slutsatserna från försöken att det demokratiska ledarskapet är att föredra, av den anledning att gruppklimatet då fungerar som bäst samt att ledare inte alltid kan närvara.

Grupper som har varit vana sedan länge med en auktoritär ledare, kan vara att föredra ett fortsatt auktoritärt ledarskap. Nuförtiden är det vanligt att en auktoritär ledare ersätts med en nya demokratisk ledare. Den nya ledaren upptäcker ibland att gruppen och organisationen knappast är redo eller/och mogen för det nya ledarskapet. Problem uppstår därför att de flesta av de anställda har sedan långt tillbaka alltid varit vana vid att bli kontrollerade, detaljstyrda och lydigt följa order, plötsligt kommer denne demokratiska ledaren som endast ger allmänna direktiv och istället uppmuntrar till självständighet och kreativitet. Det är vanligt att resultaten i sådana situationer blir blockerad och låst, i varje fall inledningsvis. Anställda upplever oro, ångest och osäkerhet, samt låg effektivitet i vissa delar av organisationen. Den nyutnämnda demokratiska ledaren blir därför tvungen att till en början vidmakthålla ett auktoritärt ledarskap och först långsamt och successivt byta ledarstil. Det är kort sagt en svår process att snabbt skapa och dessutom bibehålla förändringar av mänskligt beteende (Wolven, 2000). Enligt Angelöw (2007) bygger ledarens goda förändringsarbetet på att involvera så många anställda som möjligt och få dem känna sig delaktiga i organisationens förändringsprocess, på så sätt uppnår verksamheten goda resultat, arbetsinsatser och engagemang enligt forskningsresultat, risken är annars att möta motstånd. I nästa avsnitt redogörs motstånd och konsekvenser.

Sammanfattning

Bakgrund, tidigare forskning och teorier har belyst ledarbeteendets betydelse för medarbetarnas arbets- tillfredsställelse. Enligt teorin är motivationsfaktorn den dominerade faktorn som påverkar individens arbets- tillfredsställelse. Motivationsfaktorer som delegering, befordran, delaktighet, känsla av meningsfullhet, grupptillhörighet, ansvar och egna prestationer skapar långsiktig arbetsstillfredsställelse som främjar en kontinuerlig utveckling. Ledarens roll att frigöra kraften hos medarbetaren för att ta ansvar, utöva självkontroll, tycker om att prestera bra i riktning mot organisationens mål. Oavsett ledarstil bör ledarskapet kunna justeras och anpassas efter situation. Större del av den teori som publicerats i dessa avhandlingar kopplar motivation till prestation. Den stora teorin är att ju högre motivation desto bättre individuella prestationer och långsiktigt bättre verksamhetsresultat.

Metod

Detta avsnitt beskriver för vilka metoder som använts för att besvara studiens syfte. Redogörelse av tillvägagångssätten för insamling av data och analys samt vilka etiska aspekter som tagits till hänsyn. Studien avgränsas till att endast undersöka medarbetarnas perspektiv, upplevelse och föreställning av ledarens betydelse för arbets- tillfredsställelse.

Ansats

Då syftet med studien handlar om hur medarbetare upplever ledarskapets betydelse för deras tillfredsställelse på arbetet, valdes en kvalitativ metod med deduktiv förhållningssätt, vilket innebär att intresset här ligger i att studera hur människan tolkar och upplever den omgivande verkligheten. Skillnaden mellan kvantitativ metod är att dess undersökningar söker den numeriska relationen mellan mätbara egenskaper medan kvalitativa undersökningar söker nå förståelse för individens livsvärld och sitt förhållande till omgivningen. Hartmans (2006, s.273) definition av kvalitativa metoder ”*Kvalitativa undersökningar karakteriseras av att man försöker nå förståelse för livsvärlden hos en individ eller en grupp individer*”.

Man utformar teorier, förklarar hypoteser om företeelsen och prövar dem för att se om de kan falsifieras eller bekräftas. Empiri och teori interagerar i jämförande form. Med tanke på att jag har kunnat se en tydlig koppling mellan det mitt utvalda undersökningsproblem och de teorier som jag studerat, har dessa teorier kommit att bli grunden på min studie. Forskningen i en kvalitativ metod bygger på hermeneutik, dvs. ”*strävan efter förståelse för hur människor uppfattar världen*” (Hartman, 2006 s. 107). Genom att använda en kvalitativ metod, ger det mig möjlighet att utforma intervjuerna, med avseende att få individens perspektiv hur han/hon upplever, tolkar och strukturerar den utvalda företeelsen. Därav har studien undersökningen tydliga drag av den kvalitativa metoden. Enligt Backman (2006) är det som betonar denna metod är att frågor formas med avseende att få individens perspektiv hur han/hon upplever, tolkar och strukturerar sin omgivande verklighet i förhållande till sina tidigare erfarenheter och kunskaper. Människan är följdriktigt (i samspel med andra) det viktiga redskapet i denna metod enligt Backman (2006).

Urval

Urvalet till denna studie är väl genomtänkt. Jag söker bestämd kunskap och har därför valt ut respondenter genom kontaktpersoner. Kontaktpersonerna gav mig information om olika individer och därefter fick jag möjlighet att välja vilka som bäst passar in som intervjupersoner till denna studie. Detta sätt att välja respondenter är så kallat ”snöbollsurval” enligt Hartman (2006). Till början visste jag endast att undersökningen skulle inriktas på individer som arbetar i den privata sektorn inom centrala Göteborg dvs. privat ägda företag. Efter att ha skaffat kännedom om de individer som är möjliga att undersöka, fick jag tillräcklig kunskap att det gick att göra urvalet på basis av detta.

Undersökningen är genomförd på utvald grupp av människor, med avsikt att låta resultatet gälla för andra liknande grupp människor. Med valet av kvalitativ metod har endast fem personer intervjuats. Anledningen till att undersöka färre individer är att ha möjlighet att kunna på djupet i individens föreställningsvärld på ett på ett sätt som inte är möjligt om man intervjuade alltför många människor enligt Hartman (2006).

Följande ges en kort presentation av samtliga respondenter. Som tidigare nämnt är namnen fingerade för att säkerställa deras anonymitet.

Medarbetare 1 arbetar med försäljning av kommunikationslösningar i ett företag med cirka 100 anställda. Han har en ingenjör utbildning och har arbetat inom IT- branschen i två år.

Medarbetare 2 arbetar med försäljning inom elgrossist. Hon har arbetat inom försäljning och handels branschen sedan studenten och har endast genomgått internutbildningar.

Medarbetare 3 arbetar med försäljning av affärssystem. Han har arbetat inom HR- branschen i 16 år och även han har enbart genomgått internutbildningar.

Medarbetare 4 arbetar med försäljning av marinförsäkringar. Han har utbildat sig inom sjörätt och har tio års arbetserfarenhet med olika befattningar.

Medarbetare 5 arbetar på ett bemanningsföretag, där dem säljer sina tjänster skulle man kunna säga. Hon har magisterexamen i företagsekonomi och ett års arbetslivserfarenhet.

Datainsamlingsmetod

Första steget i datainsamlingen inleddes med insamling av sekundärdata som gav mig en bild av ledarskap och koppling till medarbetares tillfredsställelse på arbetet. Jag sökte mig även vidare i referenslistor från ämnesrådets litteratur. Litteraturvalen inriktade på de grundläggande aspekterna kring ledarskapets stilar, personlighetsdrag, påverkan och dess betydelse samt medarbetarskap, arbets- tillfredsställelse och utveckling. Detta ledde vidare till en djupgående granskning från tidigare forskning, från andra studenters referenslista inom närliggande uppsatser och tidigare undersökningar. Den databaserade litteratursökningen gjordes genom academic search elite samt google scholar.

Den insamlade sekundärdata utgör de teoretiska perspektiven av studien som blir en väl grund som ger ökad förståelse för ledarens betydelse för medarbetarens arbets- tillfredsställelse, samt för att fortsättningsvis granska vidare de praktiska perspektiven.

Den insamlade empiriska data består individuella strukturerade intervjuer med fem olika medarbetare som arbetar inom samma bransch på fem olika mellanstora företag inom centrala Göteborg. För att respondenterna skall vara väl förbereda skickades frågeformuläret skickades i förväg till respondenternas e-mail, på så sätt utesluts misstolkningar genom återkoppling vid oklarhet. Intervjuerna genomfördes i avskilda rum på respondenternas kontor. Intervjuerna har bandats med hjälp av mobiltelefon, och transkriberats för att försöka så exakt som möjligt återge varje enskild intervju. Under intervjuernas gång, förde jag även anteckningar för att komplettera med relevant information. Tolkning av bandade intervjuerna kan ibland vara svårt på grund av att man inte alltid exakt hör vad som sägs. Respondenterna har fått ge återkoppling vid avslutad transkription för att utesluta misstolkning. Intervjuerna gav på detta sätt tillräckligt med underlag för att kunna genomföra analysen och besvara studiens syfte. Det insamlade materialet organiseras, analyseras och kategoriseras genom att finna begrepp

Instrument

Ett samtal med en bestämd målsättning kan definiera en intervju. För att få det empiri som behövs för att besvara studiens syfte har jag valt att använda en halvstrukturerad intervjuform. Frågornas utformning och ordning är bestämda med öppna frågor och fritt formulerade svar (Hartman 2006). Denna intervjuform lämpar sig bäst då jag vet vad hur frågorna skall utformas och vad som skall frågas i avseende med att få individens perspektiv hur han/hon upplever, tolkar och strukturerar den utvalda företeelsen Detta även med anledning att halvstrukturerad intervju enligt Carlström & Hagman (2006) kan vara lämpligt när respondenternas svar skall jämföras. Förarbetet är mer omfattande vid denna typ av intervjuform än med jämförelsevis ostrukturerad intervjuform, med tanke på att frågorna skall vara färdigformulerade och i bestämd ordning enligt Carlström & Hagman (2006). Dock underlättas tolkning, efterarbete och bearbetning med denna metod. Carlström & Hagman (2006) betonar hur viktiga förberedelserna är inför intervjun. Intervjufrågorna (se bilaga 2) är

formade komparerande med teori och med avseende få individens perspektiv hur han/hon upplever. Intervjuer ger ett inre perspektiv till ett yttre beteende enligt Pattons (1987) mening. Därav kan intervjuer användas som en källa för att få förståelse för sådant som vi inte kan observera tankar, tidigare erfarenheter, avsikter och känslor. Patton (1987, s.109) förklarar det att *”syftet med intervjumetoden är att träda in i den andra personens perspektiv, vad den tänker och känner.”*

Intervjuguiden (se bilaga 2) är indelad i två delar, den första delen skall ge inblick av respondentens bakgrund och den andra delen skall ge förståelse för hur respondenten upplever att ledaren inverkar på hans/hennes arbets- tillfredsställelse. I den andra delen ges först en kort beskrivning av en situation och en kort definition av ledarskap för att *”på något sätt ringa in eller avgränsa de företeelser man vill säga något om”* (Hartman, 2006 s.123). Därefter respondenten får välja mellan tre ledarstilar, vilken som bäst passar in på hans/hennes chef och därefter besvara följande frågor. Efter genomförda intervjuer bearbetades och tolkades datainsamlingen.

Procedur

Respondenterna valdes genom så kallat ”snöbollsurval” som innebär enligt Hartman (2006) att jag genom kontaktpersoner har fått kontakt med intervjupersoner. Första kontakten med samtliga respondenter skedde via telefonkontakt, där jag presenterade mig och förklarade varför jag tog kontakt med dem. Efter avslutat samtal skickades skriftlig information via e-mail (se bilaga 1) samt förfrågan om tid och plats för intervjun. Intervjuerna genomfördes i avskilda rum på respondenternas arbetsplats. Intervjuerna spelades med hjälp av mobiltelefon samtidigt som informationen antecknades ner för att underlätta bearbetningen och analysen. Under intervjuens gång hade jag i åtanke att all uppmärksamhet skulle ägnas till respondenten, enbart lyssna och aldrig argumentera eller ge några råd. Även när jag antecknade försökte jag med jämna mellanrum skapa god ögonkontakt och visa nyfikenhet och intresse för vad som sades samt ibland sammanfatta vad som sagts för att undvika missförstånd. Carlström och Hagman (2006) rekommenderar att det kan vara lämpligt att tidvis förtydliga det som har sagts, på så sätt uppstår inte missförstånd. Carlström och Hagman (2006) menar även att det räcker att intervjuaren visar intresse genom att le, nicka och har positiv inställning till svaranden. En intervjuare behöver inte tala för att visa intresse. Intervjuerna tog mellan 40 minuter till 60 minuter. Efter varje avslutad intervju skrev jag ner ordagrant, oavslutade meningar och transkriberade materialet, för att få med allt som sades medan minnet är ”färskt”. Vid sammanställnings och bearbetning av resultatet har irrelevant material sorterats bort. När samtliga intervjuer var utförda valde jag att skriva ut dem i sin helhet.

Att få tag på intervjupersoner har inte varit större svårigheter, intresset har varit stort för detta ämnesområde samt har förfrågan att få ta del av färdiga resultatet kommit upp av en av kontaktpersonerna och av samtliga respondenter.

Analysmetod

För att inte medvetet eller omedvetet påverka de berörda deltagarna i intervjuerna, har jag valt en analytisk induktiv metod. Det innebär att man samlar in data som har relevans för studiens syfte, och när det först är avslutat som man påbörjar analysera den insamlade data, dvs. att under datainsamlingsprocessen undviker man teoretiserande (Hartman, 2006). Efter genomförda intervjuer sammanställdes materialet. Första momentet i analys av

datainsamlingen är att koda materialet dvs. att reducera, organisera och kategorisera materialet. För att underlätta processen skrevs materialet ut i sin helhet, likheter och skillnader blev mer tydliga. Det andra momentet var att finna begrepp som ansågs vara intressanta t ex återkommande och/eller speciella uttryck. Uttryck som framträder ofta i intervjuerna verkar vara enligt Hartman (2006) en viktig del i de människornas liv. Detta gjorde jag genom att i textmassan stryka under det som var mest framträdande och återkommande. Det tredje momentet var att kategorisera de funna begreppen, det vill säga att sammankoppla de begrepp som handlar om samma sak och sedan skapa kategorier av dem. Därefter skedde tolkningen av de skapade kategorierna. Resultat och analys har integrerats i jämförande form, det vill säga att resultatet redogörs med ständiga kopplingar till den tidigare forskning och teori som jag använt mig av.

Etiskt ställningstagande

Redan vid första kontakten via telefon blev samtliga respondenter medvetna att all datamaterial behandlas konfidentiellt, att det är frivilligt deltagande samt att obehöriga inte kan komma åt materialet. De som önskade fick även ta del av frågeställningarna i förväg, vilket samtliga medverkande gjorde.

Vid utskick av informationsbrev om studien till respondenterna underrättade jag tydlig de fyra forskningsetiska huvudkrav som lyfts fram av Vetenskapsrådet (2002): Informationskravet – information och beskrivning om undersökningens syfte. Konfidentialitetskravet – fullständig anonymitet utlovas till samtliga deltagare. Nyttjandekravet – datainsamlingen från medverkande kommer enbart att användas i detta forskningssyfte. Samtyckeskravet - efter informationsbrevet fick respondenterna därefter besvara med sitt godkännande att medverka i studien och kan när som helst avbryta sitt medverkande.

Med hänsyn till respondenternas anonymitet och för att underlätta läsandet har jag namngivit deltagarna: Medarbetare 1, Medarbetare 2, Medarbetare 3, Medarbetare 4, Medarbetare.

Resultat och Analys

I nedanstående avsnitt har resultat och analys integrerats, det vill säga att resultatet redogörs med ständiga kopplingar till den tidigare forskning och teori som jag använt mig av. Under varje kategori beskrivs de funna begreppen i empirin.

Vad bidrar till god arbets- tillfredställelse

Syftet är att få en djupare förståelse av hur medarbetarna upplever att deras arbets-tillfredställelse påverkas i förhållande till ledarskapet. I detta avsnitt analyseras vilka faktorer som respondenterna upplever har betydelse för arbets- tillfredställelsen. Denna kategori utgörs av tre nyckelbegrepp som återfanns i hög grad i det insamlade datamaterialet.

Medarbetarnas delaktighet, engagemang och motivation

Delaktighet nämns som en av de viktigaste faktorerna som får medarbetarna att känna tillfredställelse på arbetet. Alla respondenterna förutom en nämnde att de drivs av att få vara delaktiga och involverade i organisationens olika beslut som berör deras arbetsuppgifter och arbetsmiljö. De menar att genom att få vara *delaktig* ökar det känslan att vara behövd och betydelsefull på arbetet vilket i sin tur ökar motivationen. *Motivation* är ett ständigt återkommande begrepp i analysen av intervjumaterialet. Respondenterna är ense om att

motivation är en drivkraft som påverkar arbetsprestationen och arbetstempot. Medarbetarna menar att genom att uppnå goda arbetsprestationer bidrar det självklart till ökad tillfredsställelse på arbetet. Palm (2008) konstaterar att motivationsfaktorer som *delegering*, befordran, ansvar och egna prestationer skapar långsiktig arbetsstillfredsställelse som främjar en kontinuerlig utveckling.

Jag blir definitivt mycket mer engagerad och motiverad i mitt arbete när jag och mina kollegor får vara med i viktiga möten med ledningen och cheferna och få framföra våra åsikter och idéer och på så sätt ha möjlighet att kunna påverka arbetssituationer och framtiden. (Medarbetare 4)

Wolven (2000) menar att det är detta som krävs för att skapa personligt *engagemang*, att medarbetare får delta i planering av hur arbetsuppgifterna bäst skall utföras samt får inflytande över vad som senare kommer att ske.

Medarbetare 1 och 2 poängterar tydligt hur viktigt de anser att *engagemang* är, för att känna tillfredsställelse inom sitt arbetsområde. Vidare berättar de att *engagemanget* har en betydande roll för utvecklingen. De menar att en organisation med *engagerade* arbeten, ger medarbetarna en känsla av stimulans, utveckling och rörelse som krävs för livsprocesserna. Wolven (2000) beskriver att *engagemang* anses som det enda medlet till energi och vitalitet på arbetsplatsen, samtidigt som det betraktas vara främsta källan till hälsa i kompetensprocessen. Medarbetare 1 konstaterar att om det inte finns *engagemang* och medarbetare betraktar arbetet med missnöje eller likgiltighet, är sannolikheten att det missköts. I detta fall kommer arbetet troligtvis inte gynna välbefinnande och tillfredsställelse, utan snarare bidra till försämringar i hälsotillståndet. En av respondenterna skiljde sig från mängden, hon förklarade att lön och varierande arbetsuppgifter motiverar henne men i nuvarande arbetssituation har hon väldigt dålig lön vilket i stort sätt har påverkat hennes *engagemang*. Hon nämner att hon kan få mer ansvar om hon anstränger sig men eftersom hon inte har *motivation* lägger hon därför ingen vikt på det.

Det som påverkar min arbets- tillfredsställelse negativt på arbetet är dåligt bemötande från kollegor och chef samt dålig lön. Eftersom jag inte får mycket i lön leder det till att min arbets- tillfredsställelse inte blir så stor eftersom jag inte får belöning för vad jag presterar (Medarbetare 5).

Wolvens (2000) beskrivning av Herzberg motivationsmodell skiljer mellan yttre faktorer/hygienfaktorer och inre faktorer/motivationsfaktorer. Han menar att hygienfaktorer som t ex i detta fall berör sig om lön är nödvändiga för att hindra anställda att bli missbelåtna samt förhindra låg arbets- tillfredsställelse. I Medarbetare 5s fall antyder hon att högre lön skulle öka hennes prestation samt arbets- tillfredsställelse. Enligt Wolven (2000) kan hygienfaktorer endast minska låg arbets- tillfredsställelse och vantrivsel, inte i sig leda till hög motivation och arbets- tillfredsställelse. Denna teori har samband med medarbetare 5s situation. Hon nämner att deras ledare är demokratisk samt att

chefen tar till sig vad vi medarbetare kommer med t ex åsikter osv och när chefen är demokratisk vill man komma med åsikter och engagera sig mer (Medarbetare 5).

Hon kan alltså få mer ansvar om hon anstränger sig mer. När jag i slutet frågade henne hur hon upplever det hon har beskrivit i förhållande till sin situation, svarade hon:

Bra och dåligt. Jag får kunskap och erfarenhet men dock är det tråkigt att jag inte vill/kan anstränga mig för jag känner mig inte lika motiverad som jag skulle göra med lön.

Detta verkar beröra sig om viljan till *engagemang* till personlig utveckling. Genom att låta lönen vara den största påverkansfaktorn för arbetet, sätter det käppar i hjulen för henne. Dels för att hon inte låter sig själv engageras och dels för att chefen ser att hon inte utvecklas därav ingen lönehöjning. Enligt hennes beskrivning ser det ut som hon har den ledare och dem förutsättningar som behövs för framgång men att hon blundar för det och endast ser lönen som ett hinder. Huvudpoängen i Hezbergs teori är att vi måste skapa en miljö där organisationsgruppen står i fokus, för att kunna göra människor tillfredsställda och motiverade i arbetslivet. Detta inkluderar även det som medarbetarna själva nämner att de får möjlighet till eget ansvarstagande och att ledarna bör tillsammans med sina anställda avgöra normer för dåliga och goda prestationer och att arbetsuppgifterna bör anpassas efter medarbetarnas ambitioner, intressen och kapacitet. Vissa förhållanden i arbetsorganisationen och arbetsutformningen, finner individer ingen arbetsmotivation alls, det leder till alienation eller instrumentell inställning till arbetet. Hällsten & Tengblad (2006) menar att för att en lön ska bli en stark motivationsfaktor krävs det att den kopplas till upprepade lönehöjningar, vilket kan bli påtagligt kostnadsdrivande och i verkligheten är det inte något möjligt alternativ för de flesta företagen. Kort sagt är det enligt Wolven (2000) därför viktigt att förstå att det personliga inflytandet utgör själva källan i *engagemanget*.

Hur begreppen delaktighet, engagemang och motivation förekommer på en arbetsplats, har med hur organisationskulturen är utformad. Enligt Malten (2000) har samtliga arbetsplatser något slag av personlighet som utgör atmosfären i interaktionen mellan människorna. Att definiera begreppet *organisationskultur* brukar vara ”*hos oss gör vi såhär*”. Respondenternas beskrivning av deras organisationskultur har liknelser. Tre av respondenterna beskriver deras arbetskultur följande:

En systematisk arbetsstruktur med motivation och energi med en stark drivning framåt. Chefen lyssnar på allas förslag, åsikter och värderingar, därefter diskuterar vi och sen kommer vi fram gemensamt till ett beslut. (Medarbetare 2).

Vi medarbetare tillsammans med vår chef går gemensamt igenom målen med vår verksamhet. Vi får vara med och delta och framföra våra idéer och värderingar och i slutändan ”filtrerar” hon våra diskussioner och tar de slutgiltiga besluten (Medarbetare 4).

Vi har en platt organisation. Organisationsstrukturen formas av oss, hur vi delar våra idéer, hur vi stöttar varandra i olika situationer och vårt sätt att arbeta tillsammans, samtidigt som vi förhåller oss inom verksamhetens ramar och måluppfyllelse (Medarbetare 1).

Respondenternas beskrivningar visar tydliga och signifikanta likheter mellan deras organisationskultur. Respondenterna antyder att ledaren utgör den stora rollen i utformningen av det goda arbetet, genom att ledaren visar samarbetsvilja och involverar de anställda får han i utbyte goda medarbetare. En av respondenterna berättar att samspelet mellan ledaren och anställda ska bygga på ömsesidig respekt och betonade hur viktigt det är att ledaren tar till sig av medarbetarnas åsikter vid beslutsfattande. På så sätt visar ledaren att medarbetarnas åsikter har ett värde i organisationen enligt Medarbetare 3.

Organisationens kultur har många funktioner. Den utgör identitetskänsla och skapar med detta en varaktig grundpelare för ett förpliktigande engagemang för organisationens mål. Malten

(2000) menar att organisationskulturen kan betraktas som allmänt hållna och generella mål och visioner som fungerar som motivation och vägvisare för handlandet. Nerell & Sandberg (2003) förklarar att ledares beteende mot medarbetarna har betydande roll för den känslomässiga miljön i organisationen. Skriva eller oskrivna regler utvecklas med tiden för hur man ska bete sig för vad som är tillåtet och inte, för att bli godtagen som en bra medarbetare samt vilka initiativ man får ta.

Ledaren har största betydelsen

I förgående avsnitt analyserades vilka faktorer som respondenterna upplever har betydelse för arbets- tillfredställelsen. I detta avsnitt analyseras respondenternas föreställning om ledarens betydelse. Gemensamt anser samtliga respondenter att ledaren har största betydelsen för deras arbets- tillfredställelse. I detta tema har jag funnit fem begrepp som betraktas betydelsefulla för respondenterna i förhållande till ledarens handlingar.

Tydliga direktiv

Skapa team känsla

Feedback, meningsfullhet och frihet

I intervjuerna framkommer det tydligt att de viktigaste egenskaperna som en bra ledare ska ha är att kunna skapa *team känsla*, få sina medarbetare att känna *meningsfullhet*, *ge feedback* och *frihet* samt *tydlighet*. Respondenterna är ense om att ledarens roll är att vägleda och styra medarbetarna mot rätt riktning. De berättar att ledarens styrningar utgör en viktig del i utvecklingsarbetet. Två av respondenterna berättar att chefer med *otydliga direktiv*, leder till olika tolkningar av strategierna dvs. misstolkningar, förvirring samt att uppgifter inte blir utförda på ett bra och rätt sätt. Medarbetare 4 nämner att han arbetar bäst under *frihet* och eget ansvar, däremot vill han att ledaren sätter *tydliga strukturer* och ger vissa *direktioner* gällande organisationens mål. Enligt Malten (2000) formas ledarskapets effektivitet av medarbetarna accepterar ledarens intentioner, förstår deras innehåll samt upplever sig ha förmåga att utföra dem. Medarbetare 3 och 5 nämner att det gäller att ledaren har god kontakt med sina medarbetare och kan ha tydlig insyn i deras behov, potentiella kapacitet och intressen. Medarbetare 3 berättar att hans chef gör detta genom att han bjuder med medarbetarna ut på aktivitet av något slag, en gång i månaden för skapa och hålla denna kontakt med anställda. Ledarens personliga auktoritet hos medarbetarna tillerkänns på så sätt enligt Malten (2000). Han menar att ledarskapet är något som medarbetarna tilldelar ledaren, som ledaren gjort sig ”förtjänt” av. Genom detta tillvägagångssätt har ledaren goda möjligheter att få sina medarbetare att engagerat arbeta för organisationens bästa. Medarbetare 1 beskriver sin ledare som en ”låt- gå ledare” och berättar en om en situation där han misslyckades på arbetet, anledningen till att han misslyckades var på grund av att ledaren inte kunde sätta tydliga mål. Vidare berättar han att svaga chefer påverkar honom negativt på arbetet och när man inte tydligt vet vad som skall göras. Medarbetare 5 berättar om den dåliga stämningen som skapas på arbetsplatsen när ledaren är osäker:

När chefen är stressad och låter det gå ut över andra. När det inte finns samarbete, när chefen är osäker och inte kan komma med raka svar. T ex när vi medarbetare frågar vår chef något, säger hon alltid att hon ska kolla upp det, och kan inte ge direkt konkreta svar när det

behövs vilket gör en frustrerad. Det som även påverkar min arbets- tillfredsställelse negativt är när man ser hur ledaren låter folk köra över henne och att hon inte vågar ta tydliga direktiv.

Tydliga direktiv från ledaren är en mycket viktig aspekt enligt intervjupersonerna, att ledaren hittar en balans mellan att ha kontroll och förtroende för sina anställda. Detta kan kopplas till Nerell & Sandberg (2003) beskrivning gällande ledarens ansvar, de konstaterar att ledarens plikt är att sammanföra de samlade individuella målen med gruppens mål för att skapa balans mellan grupp och individ. Ledaren måste därför klargöra för sig själv vilket engagemang detta kräver, eftersom han även är medlem i andra grupper, i styrgrupper och management och även i dessa grupper har han skyldigheter och uppgifter.

Att *skapa team känsla* är ett begrepp som kopplades till hur ledaren påverkar arbets-tillfredsställelsen. Respondenterna upplever att ledaren har en viktig betydelse vid utformning av dess olika team genom hans samarbete. Medarbetare 1 berättar att han upplever grupptillhörighet och upplever sig behövd genom sitt team. Medarbetare 3 och 5 anser att det är ledarens ansvar att se till att det finns en bra *team känsla* och rörelse i gruppen. Ledaren skall även vara mån om att alla mår bra och känner grupptillhörighet.

Ledaren har en mycket viktig betydelse, att vara lyhörd och samarbeta med sina kollegor och skapa en team känsla. (Medarbetare 2)

Malten (2000) beskriver att den informellt agerade team- ledaren lägger stor vikt på att stödja ett målinriktat arbete samt strävar efter att skapa en företagskultur som präglas av medarbetarnas engagemang och självtillit för organisationens mål. Den demokratiskt ledda organisationen brukar betecknas som en team- organisation. Det goda ledarskapet kapabelt att skapa mening med arbetet, står för formuleringen av strategierna och målen samt medlar dessa till medarbetarna. Enligt Medarbetare 1 har ledaren den största betydelsen för medarbetarnas tillfredsställelse på arbetet, eftersom det är han som styr och ställer samt visar vad som är tillåtet och inte tillåtet. Vidare berättar respondenten att ledaren måste ha ledaregenskaper som gör honom kapabelt att sammanhålla en bra grupp, om sammanhållningen i gruppen inte är bra leder det till konflikter och irritation, vilket i sin tur försämrar arbetet och det kan även skapa oordning inom arbetsgruppen. Medarbetare 2 och 4 upplever att kollegorna i arbetsgruppen påverkar arbets- tillfredsställelsen i hög grad. Vidare anser de att det är ledarens ansvar att skapa arbetsgrupper/team som matchar, som kompletterar varandra och kan samspela med varandra på ett bra sätt. En av respondenterna berättar att de har många möten inom arbetsgrupperna, och ledaren behöver självklart inte delta i alla dessa möten, men dock dyker ledaren upp vid vissa tillfällen och detta upplever respondenterna ökar deras motivation genom att han visar intresse när han deltar frivilligt samt även upplever de att arbetet känns *meningsfullt*.

Detta kan relateras till Maltens (2000) teori att ledarskapet präglas av inre styrning via visioner och mål. Ledaren ser medarbetarna som ansvarstagande och aktiva, och organisationen karakteriseras av samspel, måldiskussioner, samtal och ansvarsöverlåtande. Han menar att arbetsgruppens medlemmar förväntas kunna arbeta självständigt, samarbeta och ta ansvar. Det handlar om att ledaren ska formulera en verksamhetsidé och sedan förankra den i arbetsgruppen, dvs. skapa framgång genom andra. I och med detta kan den informelle

ledaren handla såväl relations- som uppgifts- orienterat. Respondenterna upplever det positivt att medarbetare får större *frihet* att forma sitt arbete och att deras viktiga betydelse för organisationen lyfts fram, vilket bidrar till en sund utveckling i relation till den starka fokusen kring ledarnas betydelse.

Utöver ekonomiska behoven, berättar respondenterna att de motiveras av att känna sig *meningsfulla*, det gäller både dem själva och deras uppgifter.

Jag motiveras när jag känner mig uppskattad och får bra feedback av min chef. Att man blir berömd när man uppnår organisationens mål och gör bra ifrån sig. (Medarbetare 4)

Såsom *feedback* beskrivits av respondenterna har det starka kopplingar till upplevd arbetstillfredsställelse. Medarbetare 5 berättar hur *feedback* av ledaren har en avgörande roll i hennes arbetsprestation. När hon utför goda arbetsresultat och inte får beröm eller *feedback* från framför allt ledaren, menar hon att motivationen sjunker och arbetsuppgifterna upplevs betydelselösa. Medarbetare 1 hävdar att *feedback* är nödvändigt oavsett bra eller dåliga arbetsprestationer, genom återkoppling upplevs arbetet *meningsfullt*. Vidare berättar han att det är viktigt att ledaren vid sämre arbetsprestationer, ger *feedback* om vad som gick fel, hur det kunde utförts annorlunda och vad som ska förbättras.

Personlig utveckling

Utmaningar, självkänsla, kompetens

Personlig utveckling är något som prioriteras högt hos respondenterna. I intervjuerna kopplas utmaningar, självkänsla och kompetens starkt till personlig utveckling.

Medarbetare 2 antar alla *utmaningar* som kommer i hennes väg, på så sätt leder det till ständig utveckling inom hennes arbetsområde. Hon menar att det är viktigt att ledaren vågar tilldela svåra uppgifter, då visar han även att han tror på sina anställda. Att Medarbetare 2 accepterar och välkomnar *utmaningar* i arbetet, nämner hon att det beror på att hon upplever att det ger henne större möjligheter i arbetet, vilket kan innebära trygghet i hennes roll samt ökad *självförtroende*. Enligt Angelöw (2007) spelar självförtroende en viktig roll i arbetet, individer med god *självkänsla* upplever att de kan åstadkomma förändringar i positiv riktning. Han menar att utmaningar och förändringar i arbetet kan ofta vara personligt utvecklande och fortlöpande läroprocess. Ett hinder för personlig utveckling är medarbetarens låga tro på att kunna påverka, på personlig osäkerhet, att inte våga framföra sina åsikter, att inte våga bete sig i formella sammanhang mm.

Medarbetare 4 förklarar att han uppnår personlig utveckling genom att ta på sig mera ansvar och ”göra större affärer” med kunder, detta är något som ledaren har peppat medarbetarna till att göra för att utvecklas och lära sig. Vidare berättar han att han upplever brist på tillfredsställelse i arbetet när det råder brist på möjligheter till utveckling dvs. att arbetsuppgifterna ständigt ser likadana ut.

Genom att chefen har delegerat uppgifter som är utmanande samt genomgå kompetensutbildning, har jag kommit väldigt långt i min arbetsroll och uppnått personlig utveckling... (Medarbetare 4)

Malten (2000, s.218) beskriver kompetensutveckling som ”en strävan att utveckla och behålla medarbetarnas potentiella resurser och att skapa garantier för organisationens långsiktiga utveckling”. Han menar att en framgångsrik organisation ständigt måste befinna sig i utveckling, ligga steget före. Därmed blir utvecklingsspiralen positiv. Det är viktigt att ledaren sammansmälter behov, mål och visioner, att finna gemensam världsbild och ideologi för både organisationens och medarbetarnas synsätt och uppfattningar.

Medarbetare 3 berättade att han upplevde ökad tillfredsställelse både inom och utanför arbetet när han känner att han bidrar i företaget. Han anser att det är viktigt att varje enskild medarbetare får känna att dennes kompetens och kunskaper kommer till användning och det hänger självklart på ledaren att se till att detta åstadkommer. Vidare berättar han att deras chef satsar kompetensutbildning på de medarbetare som gör sig förtjänta av det, som visar framfötter, presterar bra och han säger också att ”chefen skulle aldrig skicka iväg en anställd på kompetensutbildning, om denne inte visar engagemang i arbetet”. Medarbetare 3 fick själv genomgå kompetensutbildning, då han hade skapat förtroende hos ledaren och visat stort engagemang inom det arbetsområdet. Han berättar att det var en påkostad och unik utbildning som chefen hade erbjudit honom. När kompetensutbildningen var genomförd, upplevde han ökad självkänsla och personlig utveckling, vilket gjorde att hans arbets- tillfredsställelse även ökade. Malten (2000, s.219) konstaterar att den enskilde medarbetaren skall ”känna sig som en stor kugge i ett litet maskineri” och inte motsatsen. Varje individ vill uppleva engagemang och känna sig delaktig, men har även en förmåga till kreativitet och flexibilitet. Om dessa två självständiga faktorer, kreativitet och engagemang, får möjlighet att samarbeta, kan det skapa ett utvecklingsarbete som hjälper organisationer att flytta fram sina positioner. Respondenternas beskrivningar visar att de är positiva till utvecklingsarbete som bidrar till personlig utveckling, vilket innebär att det gynnar företagen långsiktigt. Precis som Medarbetare 5 beskrev, att det är ledarens roll att utnyttja mänskliga resurser för utveckling, nämner även Malten (2000) att ledare behöver uppmuntra sina medarbetare att experimentera och försöka lösa problem, på så sätt ökar förutsättningarna för kreativitet. Dessutom ge tecken till medarbetarna att de har rätt att misslyckas i risktagandet, det är viljan som räknas. Medarbetare 5 nämner att om chefen visar negativ attityd vid risktagande, blir även hennes inställning negativ och risken minskar till sin egen satsning nästa gång. Medarbetare 1 berättar att tillfredsställelse i arbetet handlar om personlig utveckling genom att ”våga ta för sig” på arbetet. Även ledaren uppmuntrar medarbetare att anta mer ansvar med mera, handlar det till stor del om viljan. Vidare berättar han att deras kontor nästan är indelad i två grupper; första gruppen har viljan och den andra gruppen har ej viljan. Samtliga medarbetare har samma förutsättningar, resurser och samma ledare.

I min grupp, där vi har viljan, ser vi utmaningar som en tävling och blir motiverade till att prestera arbetet bäst på kontoret samt gentemot konkurrenter. Chefen visar oss vägen och vi tar till oss hans råd. Däremot den andra gruppen, försöker på alla sätt komma ifrån dessa utmaningar och endast köra enkla rutinerade uppgifter, där kan vi snacka om ingen personlig utveckling alls. (Medarbetare 1)

Medarbetare 1 menar att genom rutiner med ostimulerande uppgifter uppnår individer inte personlig utveckling. Enligt Malten(2000) är det chefen som stimulerar idékläckning och verksamhetens utveckling samt drar igång utvecklingsprocessen, vilket chefen i detta sammanhang tycks ha gjort, däremot är det engagemang, intresse och motivation den andra gruppen saknar. Malten (2000) konstaterar att man finner tydligt samband mellan organisationen och individen i en utvecklingsorienterad organisation – ett samband som grundar på uppfattningen att vardagsarbetets lärande skapar ett gemensamt intresse för båda parter. En av respondenterna menar att personlig utveckling inte nödvändigtvis behöver

handla om kompetensutveckling, utan det kan räcka att ledaren vågar ge mer förtroende. ”Människors möjligheter att utnyttja och utveckla sin kompetens i arbetet är av stor i många fall avgörande betydelse för deras välbefinnande och hälsa, men också för deras arbetsengagemang och deras möjligheter att göra en aktiv och produktiv arbetsinsats” (Malten 2000, s 223)

Sammanfattning

Resultatet visade att respondenterna vill ha utifrån deras erfarenheter en ledare som är demokratisk samtidigt som han skall vara auktoritär i viss utsträckning. Respondenterna vill helst arbeta under frihet, eget ansvar och få utmanande och stimulerande uppgifter som bidrar till personlig utveckling samtidigt som ledaren sätter tydliga strukturer. De vill att ledaren involverar dem i beslut och diskussioner som berör organisationsstrukturen och dem själva som medarbetare, på så sätt upplever de meningsfullhet och att deras arbetsuppgifter har betydelse. Denna tolkning av respondenterna kan relateras till Bernin, Nyberg & Theorell (2005) definition av arbets- tillfredsställelse. Bernin, Nyberg & Theorell (2005) forskning som berör ledarskapets inverkan på medarbetarnas välbefinnande, har utifrån forskningsresultaten kommit att definiera arbets- tillfredsställelse i förhållande till ledarskapet, innebär att ge medarbetarna förutsättningar för att få god kontroll, delaktighet och autonomi i arbetet som bidrar med intellektuell stimulans, en ledare som skapar god och tydlig struktur samt visar omtanke om sina anställda.

Diskussion

Syftet med denna studie är att undersöka hur medarbetare upplever ledarskapets betydelse för deras arbets- tillfredsställelse.

Enligt Human relations rörelsen är våra drivkrafter gemenskapen, sociala stödet och gillandet, det är alltså dessa faktorer som driver oss att arbeta (Wolven, 2000). Palm (2008) konstaterar att motivationsfaktorer som delegering, befordran, ansvar och egna prestationer skapar långsiktig arbetsstillfredsställelse som främjar en kontinuerlig utveckling. Respondenterna bekräftar dessa motivationsfaktorer.

Hersey & Blanchards (1974) situationsteori som utvecklades utifrån antagandet att ledarskapet bör anpassas efter situationen, situationen som definieras i termer av mognad i gruppen, överensstämmer med hur respondenterna upplever att ledarskapet bör utspelas i förhållande till situationen. Gruppens mognad beror på gruppmedlemmarnas motivation till måluppfyllelse, deras vilja och förmåga att ta ansvar och deras utbildning och erfarenhet. Teorin menar att den utsträckning som ledaren utger stöd och vägledning, bör bero på medarbetarens mognad som är en funktion av engagemang och kompetens. Motivation och energi är vad den första nivån av mognad består av.

Respondenterna upplever det positivt när ledaren vill skapa god kontakt och visar intresse för varje enskild medarbetare, det tyder på att ledaren värdesätter sina anställda. Samtidigt vill respondenterna ha auktoritet till en viss del i ledarens beteende. Det upplevs viktigt att ledaren har tydliga direktiv gällande mål och struktur samt följer upp hur medarbetarnas uppgifter fungerar, då även detta bidrar till ökad upplevelse av meningsfullhet såväl som individ som av arbete. Respondenterna anser att arbetsuppgifter som enbart är rutinerade och ostimulerade inte bidrar till personlig utveckling. Respondenterna anser att det är ledarens ansvar att se till att det finns rätt förutsättningar och skapa god organisationskultur för att medarbetarna ska

kunna uppleva arbets- tillfredsställelse, däremot är det upp till var och en av medarbetarna att ta för sig, visa engagemang, ta initiativ och framförallt ha viljan. Således bidrar detta till personlig utveckling och god arbets- tillfredsställelse åstadkommer. Respondenternas åsikt gällande ledarens roll överensstämmer med McGregors (1960) teori Y.

Enligt Teori Y är ledarens roll att frigöra kraften hos medarbetaren för att ta ansvar, utöva självkontroll, tycker om att prestera bra i riktning mot organisationens mål. Medarbetaren är villig att ta eget ansvar och kan motiveras av att arbeta med ett minimum direktiv. Enligt McGregor (1960) handlar det om att ge medarbetarna rätta förutsättningar för att dem skall kunna använda sina kreativa sidor vid problemlösning i arbetet.

Enligt Malten (2000) är det mest effektiva om en ledare är kapabel att parallellt hålla såväl informell som formell, personlig auktoritet i förhållande till sina medarbetare. Respondenternas åsikter kring ledarens ansvar har likheter med Maltens (2000) teori, han menar att ledaren ska fastställa och förmedla de mål och uppgifter som skall uppnås, men i samma stund ska han bidra till en god psykologisk miljö som är inspirerande för medarbetarna.

Slutresultatet i de tidigare forskningsstudier inom detta ämnesområde som Wolven (2000) redovisade har likheter med de intervjuade medarbetarna i denna studie. Han nämner att resultatet visade att ju mer ”medarbetarinriktade” ledarna var desto mer ökade produktiviteten. Wolven konstaterar även att man numera anser att delaktighet, engagemang och känslan av meningsfull både påverkar arbets- tillfredsställelsen och har egenvärde (Wolven 2000). Delaktighet, engagemang och meningsfullhet är tre nyckelbegrepp i denna studies resultat av empiri, vilket bekräftar teorin av den tidigare forskning som representeras av Wolven (2000). Delaktighet och engagemang förekom inom kategorin ” vad bidrar till god arbetstillfredsställelse”. Begreppet meningsfullhet förekom i kategorin ”personlig utveckling”.

Den nya människosynen är intressant. Förändringen i nya organisationsdoktrinen betraktar medarbetarnas kompetens, färdigheter, kunskaper och vilja som ett kapital, lika värdefullt eller ibland mera värt än redskap och maskiner. Medarbetarna anses som den viktigaste resursen i organisationen. Personalen får förtroende av ledningen att agera på ett ansvarstagande, självständigt och rationellt sätt efter eget omdöme. Ledarskapet grundas på medarbetarnas delaktighet i och anslutning kring organisationens ideologi och värderingar. Inom idéernas ram ger ledaren handlingsfrihet i hög grad till sina medarbetare, med ett minimum av regelstyrning och kontroll. Kompetensutvecklande åtgärder tillsätts, om det saknas något i medarbetarnas kompetens (Malten, 2000).

Utifrån respondenternas beskrivningar visar det hur viktigt människor upplever att de får bekräftelse på att de har möjlighet och kan påverka processen i arbetet, samtidigt som de tillbefordras makt att utföra det som behöver göras samt över de beslut som ledaren uppmanat medarbetarna att fatta beslut om. Det är därför viktigt att ledningen ständigt underhåller och befrämjar medarbetarnas upplevelse av personlig makt, att varje enskild anställd kan påverka, få saker att hända både nu och i framtiden (Wolven, 2000).

Den centrala uppgiften i ledarskapet blir att skapa arbetsuppgifter och befattningar med hänsyn till fördelning av befogenheter och ansvar. Organisationens förväntningar på de enskilda befattningshavarna dvs. medarbetarna utgör ansvaret. Befogenheter kan man även nämna för det förtroendekapital som ett företag är redo att investera i en enskild medarbetare eller i en arbetsuppgift. Befogenheter och ansvar skall idealt samverka. Dessa

samverkansformer kan bli avgörande för möjligheterna till arbets- tillfredsställelse och bra funktion för medarbetarna. Ledarens utformning utgör viktig betydelse härvid, den måste anpassas till uppgifternas natur och arbetsgruppens sammansättning.

Det finns inga problem som kan lösas en gång för alla i ledarskapet. Det krävs kontinuerlig uppmärksamhet på problemfaktorerna som aldrig helt fastställda, och som ständigt förändras. Det krävs att för arbetsgrupperna och organisationen att de har förutsättningar och tillräckliga resurser för att själva söka kreativa lösningar och bearbeta problem (Nerell & Sandberg, 2003).

Som tidigare nämnt är det bästa att informellt ledarskap förenas med formellt. Enligt Malten (2000) upplever idag många ledare ett behov att sammansätta den demokratiska ledarrollen med den auktoritära. Dilemmat med detta menar Malten är att ha tid med båda rollinsatserna. Ju högre ledare, desto mindre tid för medarbetarna, på grund av de administrativa uppgifterna. Det kräver mognad hos arbetsgrupp och ledare för de dubbla rollerna. Ledarens auktoritet och legitimitet tillskrivs av gruppen. Maltens (2000) redovisade studier visar klart och tydligt, hur väsentligt det är att ledaren är kapabel till att kunna hantera den pedagogiska balansen mellan de relationsinriktade och uppgiftsinriktade ledningsuppgifterna. I den relationsorienterade uppgiften är det ganska självklart att det kräver behov i hög grad av pedagogisk kompetens och fingertoppkänsla. Ett väletablerat pedagogiskt ledarskap krävs för att ledaren skall förankra mål, uppgifter och visioner. Kompetensutveckling och utvecklingssamtal har viktiga betydelse i ett utvecklingsarbete. Individer i ett företag måste fungera bra och trivas tillsammans. Detta kräver att ledaren har gruppdynamisk färdighet och kompetens samt att han har god kunskap om hur individer reagerar och fungerar (Malten, 2000).

Metoddiskussion

Val av metod har styrts av syftet, då en kvalitativ ansats lämpade sig bäst. En kvalitativ intervju strävar att komma nära intervjupersonen för att få en djupare förståelse, detta kan vara en nackdel då intervjupersonen inte vill besvara ärligt på personliga frågor, vilket kan leda till otillförlitliga resultat. Jag har därför eftersträvat att formulera frågor och teman i intervjuguiden som har starka kopplingar till studiens syfte.

I studiens gång har jag varit medveten om betydelsen att ha ett förhållningssätt som är kritiskt till såväl den egna rapporten som till tidigare teorier och forskning. Vid kvalitativa metoder skall begreppen äkthet och trovärdighet komma till användning, då begreppen validitet och reliabilitet kan kopplas till kvantitativa metoder och därmed få en underordnad betydelse i kvalitativa traditioner (Bryman, 2002).

I studien har jag försökt att beakta dilemmat gällande äkthet och trovärdighet. Genom att föra samman yttrande av intervjuerna med relevant teori och dra slutsatser utifrån detta, avser jag här att styrka tillförlitligheten. Med tillförlitlighet menar Bryman (2002) att det i princip skall framkomma en god överensstämmelse mellan det teoretiska resultat som studien kommit fram till och observationer.

Överförbarheten som Bryman (2002) hävdar att man bör göra, har jag till en viss del uppnått genom att jag har studerat en mindre grupp individer i olika miljöer dock inom en gemensam specifik bransch och intervju situationer har varit sig lika, då det har skett på samtliga respondenters arbetsplats. Med överförbarhet menar Bryman (2002) frågan om resultatets generaliserbarhet i situationer och miljöer som skiljer sig. Studiens begränsning till den

specifikt undersökta gruppen medför att jag inte kan dra slutsatser för andra medarbetargrupper i samhället, att tillämpa överförbarheten kan därför vara svårt. Dock kan jag ana olika mönster hos respondenterna och få djupare förståelse för studiens syfte, vilket bidrar till större medvetenhet som möjligtvis kan komma till användning i framtida HR - arbete.

Jag själv bedömer undersökningens pålitlighet som stor. Pålitlighet enligt Bryman (2002) berör i vilken grad ett försök kan återskapas. Studiens undersökta grupp är begränsad och den har liknande omgivande miljö. Den utvalda ansatsen anser jag ha bekräftat och styrkt resultatet genom att ha utgått ifrån respondenternas uttalande, som besvarar studiens syfte. Studiens genomförda intervjuer har också visat ett återkommande resultat, vilket får mig att anse att pålitligheten är hög.

Framtida studier

I denna studie kan man se tydliga mönster till tidigare forskning, vilka faktorer medarbetarna påverkas av i förhållande till ledaren och hur dem själva upplever ledarens betydelse för deras arbets- tillfredsställelse.

För att kunna förbättra och utveckla organisationer/ företag anser jag att det är viktigt att förse medarbetarna med god arbets- tillfredsställelse och uppmärksamma deras åsikter i den utsträckning det är möjligt. Samtliga respondenter förutom medarbetare 5, uttalande att de önskar utvecklas med jämna mellanrum i arbetet. Med tanke på dagens konkurrens är det viktigt att man utvecklar kompetens inom företagen, detta för man bäst genom specifika utbildningar inom respektive område. Organisationer och ledning bör arbeta i högre grad för en individuell anpassning arbetet, kring utvecklingsmöjligheter, arbetsuppgifter eller andra faktorer som driver och motiverar personalen. Studiens resultat visar att medarbetare befinner sig i olika stadier och deras motivation, engagemang och drivkrafter skiljer sig i olika nivåer, ledningen bör därför inte lägga särskilt stort fokus på kollektiva utvecklingsmöjligheter utan istället mer fokusera på enskilda medarbetare. Jag tror att sannolikheten att medarbetarna upplever arbets- tillfredsställelse är större med en individuell anpassning på arbetsplatser. Med tanke på att enskilda medarbetare befinner sig på olika nivåer i olika stadier hade det varit intressant att i framtida studier, att undersöka hur organisation/ledning kan gå tillväga med en individuell anpassning på arbetet, vad som krävs och vad det skulle innebära ekonomimässigt. Med fortsatt fördjupad forskning inom detta ämnesområde kan man möjligtvis sträva mot en mer detaljer

Referensförteckning

Angelöw, B. (2007) *Det goda förändringsarbetet: Om individ och organisation i förändring*, Lund: Studentlitteratur

Arvonen, J. (1995). Ledarskap och medarbetarhälsa- fallstudie i svensk processindustri. Rapporter, psykologiska Institutionen, Stockholms Universitet, No 83

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Barling, J. & Kelloway, E. K (1991). *Job characteristics, role stress and mental health. Journal of Occupational Psychology, 64(4), 291-304.*
<http://web.business.queensu.ca/faculty/jbarling/Articles/1991%20Kelloway%20Barling%202.pdf> (Hämtad 2013-04-15)

Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research and managerial applications*. The free press

Bernin, P. Nyberg, A & Thorell, T (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates. SALTSA, Report No 1*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
http://www.su.se/polopoly_fs/1.51750.1321891474!/P2456_AN.pdf (Hämtad 2013-03-15)

Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber Ekonomi: Malmö.

Carlström, I & Hagman, L. (2006) *Metodik för utvecklingsarbete och utvärdering*. Lund: Studentlitteratur.

Costley, D.L & Howell, J.P. (2006) *Understanding behaviors for effective leadership*. 2. ed. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall

Dilschmann, A. (2005) *Omtanke och struktur: om ledarskap och medarbetarnas hälsa*, Arbetslivsinstitutet, SALTSA (2005:2/2005:5)
http://www.ekhist.uu.se/Saltsa/Saltsa_pdf/2005_5_Omtanke_SS2005_02.pdf(Hämtad 2013-02-18)

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande: Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1974). *Do you want to know your leadership style?*

Measuring how you behave in a situational framework. Train. Develop. J. 2.

Hällsten, F. & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

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

Maltén, A. (1998). *Kommunikation och konflikthantering*. Lund: Studentlitteratur

Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur

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

Nerell, G & Sandberg C G. (2003) *Ledarskap & Arbetsorganisation – för hälsa, kvalitet och effektivitet*: Prevent Sverige

Northouse .,G. P. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage

Palm,.K. (2008) *Det riskabla engagemanget. Om regenerative utveckling av mänskliga resurser, eldsjälar och ledarskap I radikal utveckling*. Doktorsavhandling. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan, KTH. Institutionen för industriell ekonomi och förvaltning

Patton,.M.Q. (1994) *How to use qualitative methods in evaluation*. California: Sage Publications

Reddin, W.J. (1973). *Lönsam ledning*. Stockholm: Beckmans.

Their,.S. (1998) *Det pedagogiska ledarskapet*. Mariehamn: Mermerus

Vetenskapsrådet. (2009). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.

<http://www.vr.se/omvetenskapsradet/omwebbplatsen/inloggning.4.d66864d107fadedb90800074.html?redirect=http%3A%2F%2Fwww.vr.se%2Fdownload%2F18.668745410b37070528800029%2FHS%255B1%255D.pdf> (Hämtad 2013-04-18)

Warr, P. (2005). *Work, well-being, and mental health*. I J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Red.), *Handbook of work stress* . Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

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

Enkät/Intervjuguide/Missivbrev

Missivbrev

Bilaga 1

Hej XXXX!

2013-03-XX

Tack för ett trevligt samtal här kommer mailet med informationen vi kom överens om i telefon.

Jag heter Natalie och läser på beteendevetenskapliga programmet vid Mittuniversitet. Jag läser min sista termin och skriver nu min C-uppsats i pedagogik C. Syftet med min uppsats är att undersöka hur medarbetare upplever ledarskapets betydelse för deras arbetstillfredsställelse. Jag tror inte att frågorna som kommer att ställas är att uppfatta som känsliga då intervjun kommer att handla om din uppfattning gällande din arbetstillfredsställelse i förhållande till ledaren. Du kan kika på frågorna längre ner.

Under intervjuns gång kommer informationen noteras ner samtidigt som ljudinspelning sker. Informationen kommer endast att användas vid till denna studie samt behandlas all data konfidentiellt. Deltagandet är självklart frivilligt och du kan avbryta medverkanen när som helst samt har du möjlighet att ta del av det slutgiltiga resultatet innan det publiceras. Intervjun kommer att pågå ungefär 30-60 minuter. Ange tid och datum som passar dig, har du några frågor så hör av dig!

Med vänliga hälsningar

Natalie Adelmaid

natalie.adelmaid@live.se

Intervjuguide

Bakgrundsfakta

1. Ålder:
2. Utbildning:
3. Kön:
4. Befattning:
5. Arbetslivserfarenhet:
6. Hur skulle du beskriva organisationsstrukturen på ditt arbete?
- 7.
8. Vad påverkar din tillfredställelse positivt på arbetet?
9. Vad påverkar din tillfredställelse negativt på arbetet?
10. Vilken betydelse/inverkan har ledaren för din arbets- tillfredställelse?
11. Vad motiverar dig?
12. Tänk på en situation på arbetet där du misslyckades - varför tror du att du misslyckades?
13. Tänk på en situation på arbetet där du lyckades – varför tror du att du lyckades?

Ledarskap är en påverkansprocess i syfte att få andra människor, individer eller grupper att agera i riktning mot uppställda mål. Vid en situation då din chef ska förmedla idéer och information på ett sätt som ska påverka och övertyga er medarbetare och vinna ert engagemang, samtidigt som chefen måste anpassa tillvägagångssättet när det behövs. Vilken ledarstil upplever du passar bäst in på din chefs beteende i sådan situation av följande tre stilar: *Demokratisk ledarstilen, Auktoritär ledarstilen, Laissez faire(Låt-gå)- ledarstilen*

Följande frågor skall besvaras hur du som medarbetare upplever med hänsyn till den beskrivande situationen

14. Har du fått mer eller mindre delaktighet?
15. Har du fått mindre eller mer ansvar?
16. Vad har det gett dig för effekter? (negativa eller/och positiva)
17. Har ditt personliga engagemang minskat eller ökat?
18. Har din arbetsmotivation minskat eller ökat?
19. Din förmåga att ta ansvar, har det utvecklats?
20. Har arbets- tillfredställelsen minskat eller ökat?
21. Hur upplever du detta?