Kandidatuppsats

Bygg- och fastighetsekonomiprogrammet
180hp

Transformativt ledarskap och dess påverkan på medarbetares motivation

- En kvalitativ studie om hur ledare arbetar transformativt och hur denna ledarskapsstil påverkar motivationen hos medarbetare

Halmstad 2024-05-20

HÖGSKOLAN I HALMSTAD

Smilla Kjellin & Lina Söder
Handledare: Michal T. Lysek
Examinator: Ludvig Lindlöf

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Michal T. Lysek för att ha stöttat oss genom hela processen och Lyseks ständiga tillgänglig för frågor och vägledning. Den tid och engagemang Lysek har investerat i oss har varit av stort värde. Slutligen vill vi ge oss själva en klapp på axeln för att vi kämpade igenom och slutförde denna studie.

Sammanfattning

Under de senaste decennierna har vår värld upplevt snabba och omfattande förändringar, vilket har medfört utmaningar för både individer och organisationer. I denna dynamiska miljö är ledarskap en avgörande faktor, där motivation spelar en central roll. Ledarskapets kvalitet och stilar är väsentliga för att förstå och främja motivation på arbetsplatsen. I denna kontext har transformativt ledarskap vuxit fram som en viktig ledarskapsstil, stilen syftar till att skapa goda relationer och utveckling genom medverkan och inspiration.

För att förstå hur ledare arbetar transformativt och hur detta påverkar motivationen hos medarbetare, är det viktigt att undersöka hur dessa processer fungerar i praktiken. Följande utgör syftet med denna studie, där både positiva och eventuella negativa konsekvenser av transformativt ledarskap identifieras. Genom att intervjua både ledare och medarbetare strävar författarna efter att hitta olika perspektiv och mer djupgående information kring ämnet.

I denna studie har en deduktiv ansats tillämpats för att basera forskningsdesignen på befintlig litteratur, och data som samlats till denna studie har tolkats ur ett socialkonstruktionistiskt och hermeneutiskt perspektiv. Metoden som använts i studien är tematisk analys och kvalitativ data har samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Urvalet av respondenter gjordes genom ett bekvämlighetsurval med mångfald i ålder och kön för att säkerställa olika perspektiv.

Genom ett kodningsschema presenteras resultatet av empirin vilket sedan diskuteras och analyseras utifrån referensramen. Resultatet och diskussionen påvisar hur ledarna arbetar transformativt medan, medarbetarna reflekterar över hur det påverkar deras motivation. Baserat på empirin framgår det hur ledarna genomför ett tranformativt arbete och hur detta i huvudsak påverkar medarbetarna positivt. Det framkommer dock även en risk för negativa påverkningar.

Nyckelord: Transformativt ledarskap, motivation, ledarskap, medarbetare.

Abstract

In recent decades, our world has experienced rapid change, posing challenges for both individuals and organizations. In this dynamic environment, leadership is crucial, with motivation playing a central role. The quality and styles of leadership are essential for understanding and promoting motivation in the workplace. In this context, transformative leadership has emerged as an important leadership style, aiming to create positive relationships and development through participation and inspiration.

To understand how leaders work in a transformative way and how it affects employee motivation, it is important to investigate how this works in practice. This constitutes the purpose of this study, where both positive and potential negative consequences of transformative leadership are identified. By interviewing both leaders and employees, the authors aim to gain different perspectives and more in-depth information on the subject.

In this study, a deductive approach has been chosen to base the research design on existing literature, and data collected for this study has been interpreted from a social constructionist and hermeneutic perspective. The method used is thematic analysis, and qualitative data has been collected through semi-structured interviews. Respondents were selected through convenience sampling with diversity in age and gender to ensure different perspectives.

Through a coding scheme, the results of the empirical data are presented, which are then discussed and analyzed based on the theoretical framework. The results and discussion demonstrate how leaders work in a transformative manner while employees discuss how it affects their motivation. Based on the empirical data, it can be observed how leaders work in a transformative way and that it mostly positively affects employees, but there is a risk of negative impact as well.

Innehållsförteckning

Sammanfattning ..... **III**

Abstract ..... **V**

1. Inledning **1**

1.1 Bakgrund *1*
1.1.1 En föränderlig värld 1
1.1.2 Motivation 1
1.1.3 Ledarskap 2
1.1.4 Ledarskapets utveckling 2
1.1.5 Transformativt ledarskap 3

1.2 Problemdiskussion *3*

1.3 Syfte och forskningsfrågor *4*

1.4 Disposition *4*

2. Metodologi **7**

2.1 Ontologiska perspektivet *7*

2.2 Epistemologiska perspektivet *8*

3. Referensram **9**

3.1 Ledarskap *9*

3.2 Transformativt ledarskap *9*

3.3 Pseudo-transformativt ledarskap *11*

3.4 Motivation *11*

3.5 Self-Determination Theory *12*

3.6 Sammanfattning av referensramen & modell *13*

4. Metod **15**

4.1 Forskningsdesign *15*

4.2 Forskningsansats *15*

4.3 Forskningsstrategi *16*

4.4 Forskningsmetod *16*
4.4.1 Insamlingsmetod 16
4.4.2 Urvalsprocess 16
4.4.3 Intervjuguide 17
4.4.4 Analysmetod 18

4.5 Kvalité och etik *19*
4.5.1 Studiens kvalitetskriterier 19
4.5.2 Forskningsetik 20

5. Empiri **23**

5.1 Företag 1: Den transformativa ledaren ger frihet under ansvar och är närvarande *23*

5.1.1 Ledare 1....23
5.1.2 Medarbetare 1....24

5.2 Företag 2: Den transformativa ledaren visar tydlig riktning, involverar, kommunicerar, och tillåter att man testar sig fram....25
5.2.1 Ledare 2....25
5.2.2 Medarbetare 2....26

5.3 Företag 3: Den transformativa ledaren inspirerar med goda värderingar, inkluderar, kommunicerar, lyssnar, och motiverar....27
5.3.1 Ledare 3....27
5.3.2 Medarbetare 3....28

6. Resultat och diskussion....29

6.1 Transformativt ledarskap....29
6.1.1 Idealiserad påverkan....29
6.1.2 Inspirerande motivation....32
6.1.3 Individuell omsorg....34
6.1.4 Intellektuell stimulans....35
6.1.5 Pseudo transformativt ledarskap....37

6.2 Motivation....41
6.2.1 Inre motivation - Self-determination theory....41
6.2.2 Yttre motivation - Transaktionellt ledarskap....43

7. Slutsats....45

7.1 Studiens slutsats....45

7.2 Potentiellt bidrag....46
7.2.1 För forskning....46
7.2.2 För praktiken....47

7.3 Framtida forskning....47

Referenslista....I

Bilaga 1: Intervjuguide ledare....V

Bilaga 2: Intervjuguide medarbetare....VI

Bilaga 3: Teoretisk modell....VII

Bilaga 4: Kodningsschema....IX

1. Inledning

I studiens första kapitel ges en introduktion till studiens ämne. I Problembakgrunden presenteras en övergripande bild av området som ska forskas kring, vilket sedan mynnar ut i en problemdiskussion som förklarar varför ytterligare forskning behövs, det vill säga en kunskapslucka som behöver fyllas. Vidare presenteras studiens syfte och två stycken forskningsfrågor. Avslutningsvis presenteras uppsatsens disposition, för att underlätta för läsaren hur uppsatsen är uppbyggd.

1.1 Bakgrund

1.1.1 En föränderlig värld

Under de senaste årtiondena har världen genomgått en accelererad förändringstakt, vilket många organisationer finner utmanande att hantera. Det upplevs att världen präglas av allt mer turbulens, osäkerheter, uppbrott och snabba förändringar. Både företag och privatpersoner stöter idag på helt andra problem och utmaningar jämfört med för några decennier sedan (Kristen, 2021).

Dagens värld är en värld under ständig förändring, och blir mer instabil för varje dag som går. Förändringarna, stora som små, blir svårare att förutsäga och sker allt plötsligare. Det finns flertalet olika utmaningar som världen och organisationer ställs inför och detta kan vara utmaningar kopplade till exempelvis ekonomi, miljö, politik och samhället i stort (Kristen, 2021).

I den föränderliga värld vi lever i har begreppet VUCA vuxit fram. VUCA står för volatilitet, osäkerhet, komplexitet och tvetydighet. VUCA används för att beskriva just turbulens i världen (Baran & Woznyj, 2020).

I en värld av ständiga förändringar krävs det därför att ledare har färdigheter nog för att bibehålla en produktiv och motiverande arbetsmiljö (Holten m.fl., 2015).

1.1.2 Motivation

Motivation kan definieras som en individs vilja att göra väsentliga ansträngningar för att uppnå en organisations mål, under förutsättning att individens egna behov tillfredsställs (Košičiarová m.fl., 2021).

Engidaw (2021) definierar två olika typer av motivation, yttre och inre motivation. Yttre motivation definieras som något vi gör för att uppnå något annat än njutning av själva aktiviteten. Det kan vara i form av belöningar eller resultat. Inre motivation definieras som motivation vilket uppstår från att känna nöje och tillfredsställelse av aktiviteten i sig. I artikeln framhålls att det föreligger en positiv korrelation mellan inre- och yttre motivation och engagemang hos medarbetarna på en arbetsplats.

Det finns flertalet olika ledarskapsstilar som används beroende på organisationens syfte. Ledarskapsstilar och ledares kvalitéer har en betydande roll när det kommer till att förstå motivation på arbetsplatsen. Motivation uppstår när en ledare inspirerar och motiverar sina anställda. Det ligger därför på ledarens ansvar att motivera sina anställda till att ständigt förbättras och till att uppnå arbetstillfredsställelse i det dagliga arbetet (Han m.fl., 2022).

1.1.3 Ledarskap

Ledarskap innebär att en individ antar en roll baserad på förtroende från sina medarbetare. Det är viktigt att skilja mellan chefskap och ledarskap, eftersom det är två distinkta roller. En person kan inneha både chefskap och ledarskap. Chefskap handlar om att fastställa vilka uppgifter som ska utföras och varför, medan ledarskap handlar om att bestämma hur dessa uppgifter ska genomföras. På ett enkelt sätt kan det förklaras som att chefskap bygger på befattningens auktoritet medan ledarskapet bygger på personlig auktoritet, där en person tillämpar sin personliga ledarstil. För att vara en effektiv ledare måste den kunna attrahera och engagera följare, vilka i en organisation kan ses som medarbetarna. Inom organisationer är ledarskap av yttersta relevans och definieras som förmågan att påverka, motivera och inspirera andra (Berggren m.fl., 2001).

1.1.4 Ledarskapets utveckling

Ledarskap som fenomen har förändrats i stor utsträckning genom åren. Mellan 1900 och 1950-talet dominerade egenskapsorienteringen. I skiftet mellan fyrtiotalet och femtiotalet introducerades idén om ledarstilar, vilket under sextiotalet utmanades av situationsorienteringen. Denna ledarskapsorientering dominerade sedan fram till åttiotalet då symboliska orienteringar började etablera sig. Därefter har det introducerats en rad olika ledarskapsorienteringar, ett urval av dessa är postheroiskt, relationsorienterat och autentiskt ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2021).

Egenskapsorienteringen syftar till att ledare är något man föds till snarare än något man utvecklas till. Man studerade personlighet, fysiska egenskaper och karaktärsdrag för att bedöma en individs lämplighet som ledare. Det antogs att vissa individer var lämpade som en ledare och andra inte. Under stilorienteringen fick ledarskapsforskningen ett större fokus på ledarens beteende och man såg möjligheterna till att kunna utveckla och utbilda olika människor till ledare. Ledarskapet utvecklades sedan och blev mer situationsorienterat, vilket innebär att ledaren anpassar sitt ledarskap utifrån olika situationer. Vilket typ av ledarskap som ska utföras besvaras med uttrycket “det beror på” (Sveningsson & Alvesson, 2021). Efter detta har det som tidigare nämnts, introducerats en rad olika ledarskapsorienteringar.

Utvecklingen och historien av ledarskap är en resa som däremot är svår att följa rent linjärt, eftersom det finns flertalet variationer av ledarskap beskrivna och utförda av olika ledare. Genom åren har ledarskap blivit mindre auktoritärt. Detta innebär inte att auktoriteten hos dagens ledare inte existerar, men det är inte längre vad ledarskap har sin grund i (Witzel, 2020).

En ledarskapsstil som växte fram och började få mycket uppmärksamhet av forskare i början av 1980-talet var tranformativt ledarskap (Indana m.fl., 2023).

1.1.5 Transformativt ledarskap

Termen transformativt ledarskap skapades med inspiration av den amerikanska presidenten Franklin Roosevelt, vars ledarskap och reformer betraktades som ett föredöme (Bass & Riggio, 2006).

Transformativt ledarskap är en ledarskapsstil, inom hållbart ledarskap, som en ledare kan anta. Grunden till det transformativa ledarskapet syftar till att skapa goda relationer och utveckling genom medverkan. Ledaren ska utveckla medarbetarna mot mer ansvarsfulla och självständigt arbete genom idealiserad påverkan, inspirerande motivation, individuell omsorg och intellektuell stimulans (Bass, 1998).

1.2 Problemdiskussion

Vi lever i en ständigt föränderlig värld där begreppet VUCA har blivit en allmänt använd term. VUCA står för volatilitet, osäkerhet, komplexitet och tvetydighet och har använts för att beskriva turbulens (Baran & Woznyj, 2020).

Hållbart ledarskap, vilket inkluderar det tranformativa ledarskapet, och motivation hos medarbetare inom organisationer är avgörande för att en organisation ska uppnå mål och bibehålla konkurrenskraftiga fördelar. Även om detta utgör en central del av organisationens framgång, möter ledare ständigt flera utmaningar när det gäller att inspirera och motivera sina medarbetare. Bristande motivation hos medarbetare visar på att medarbetarnas välbefinnande sjunker (Söderfjäll, 2012).

Adair (2016) menar på att motivation uppkommer när en persons behov uppfylls, och därför behöver ledare se till den enskilda individens behov för att uppnå välbefinnande genom motivation. Ledare som ser till att enskilda behov uppfylls har en ökad förmåga att inspirera sina medarbetare och främja välmående. Därför är det viktigt att forska vidare inom hållbara ledarskap och mer specifikt på hur transformativt ledarskap påverkar motivationen hos medarbetare.

Det finns redan mycket forskning om ledarskap och motivation, och inte minst om transformativt ledarskap. Men med tanke på att vi lever i en värld som ständigt förändras och där människors behov förändras, är detta ett ämne som behövs fortsatt forskning kring. Författarna ser även en brist på information kring hur det transformativa ledarskapet utövas i praktiken och hur detta påverkar berörda medarbetare direkt och vill därför studera detta forskningsområde. Studien är särskilt viktig för organisationer som söker efter att skapa en motiverande och inkluderande arbetsmiljö.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att studera hur ledare arbetar transformativt på sina arbetsplatser och om det transformativa ledarskapet påverkar medarbetarna positivt genom olika beteenden och strategier, samt identifiera eventuella negativa konsekvenser på grund av det transformativa ledarskapet. Genom att exemplifiera både de positiva och negativa effekter av det transformativa ledarskapet, syftar studien till att öka förståelsen kring hur ledare kan optimera sin ledarskapsstil för att bidra till en hållbar och hälsosam arbetsmiljö där medarbetarnas motivation och engagemang främjas på bästa sätt. Syftet är även att intervjua både ledare och medarbetare för att få fram båda sidornas syn på transformativt ledarskap.

- Hur arbetar ledare transformativt för att motivera sina medarbetare?

- Vilken påverkan har det transformativa ledarskapet på medarbetarnas motivation?

1.4 Disposition

Denna uppsats är indelad i följande kapitel:

- **Kapitel 1-Inledning.** I detta kapitel presenteras väsentlig bakgrund till forskningsområdet, problematiken inom det valda ämnet, som sedan leder in på syftet med studien och forskningsfrågor.

- **Kapitel 2- Metodologi.** I detta kapitel redogörs forskningsstudiens metodologiska val.

- **Kapitel 3- Referensram.** I detta kapitel presenteras relevanta teorier för forskningsarbetet.

- **Kapitel 4- Metod.** I detta kapitel förklaras studiens forskningsdesign, forskningsansats, forskningsstrategi, forskningsmetod, kvalité och etik.

- **Kapitel 5- Empiri.** I detta kapitel presenteras det insamlade empiriska materialet insamlat via kvalitativa intervjuer med ledare på olika arbetsplatser.

- **Kapitel 6- Resultat & diskussion.** I detta kapitel presenteras det analyserade empiriska materialet. Resultatet sätts även i relation till och diskuteras utifrån tidigare forskning.

- **Kapitel 8- Slutsats.** I detta kapitel besvaras forskningsfrågorna och det framgår vad studien har lett fram till. I detta kapitel tas även upp ämnen för framtida forskning samt potentiella bidrag.

2. Metodologi

I detta kapitel beskrivs och motiveras för de metodologiska valen i studien. Kapitlet redogör för studiens ontologi (synen på verkligheten) och epistemologi (hur kunskap genereras). Studien kommer utföras med en subjektiv synvinkel och kunskap kommer skapas utifrån en hermeneutisk ansats.

2.1 Ontologiska perspektivet

Ontologi, som har sin grund i filosofin, handlar om att definiera och undersöka verkligheten och det som existerar. Det avser att försöka förstå och finna samband mellan olika fenomen som existerar och hur de relaterar till varandra. Genom detta perspektiv strävar man efter att förstå verkligheten för att sedan formulera teorier som kan beskriva verkligheten. Inom ontologi finns två huvudperspektiv; det subjektiva och det objektiva. Det subjektiva, även känt som nominalism, hävdar att inget existerar utanför den personliga upplevelsen (jaget). Det objektiva, även känt som realism, innebär att saker existerar oberoende av vår medvetenhet eller uppmärksamhet (Söderbom & Ulvenblad, 2016).

I denna studie kommer författarna att anta en socialkonstruktionistisk syn på verkligheten. Socialkonstruktionism innebär att verkligheten formar sig genom sociala processer, det vill säga en social konstruktion. Med andra ord är verkligheten ett resultat av mänsklig interaktion och gemensamma handlingar (Hacking 2005). Inom samhällsvetenskapliga studier ligger socialkonstruktionismen inom det subjektiva perspektivet (Söderbom & Ulvenblad, 2016).

Författarnas tolkning av verkligheten är att den är i ständig förändring och av den anledningen krävs det att ledare anpassar sitt ledarskap för att kunna motivera medarbetare och bibehålla konkurrenskraftiga fördelar. Författarna anser att världens ständigt förändras utifrån deras subjektiva upplevelse genom erfarenheter och kunskaper om sociala konstruktioner och att organisationer hela tiden ställs inför nya utmaningar.

Studien kommer att utföras med en subjektiv synvinkel, vilket är viktigt att beakta eftersom både datainsamlingen och resultaten inte är objektiva. En fördel med subjektivitet är att den tillåter olika perspektiv och synsätt att komma till uttryck i studien.

2.2 Epistemologiska perspektivet

Epistemologi har sin kärna i begreppet *kunskapsteori.* Det är den gren av metodologin som handlar om kunskap, det vill säga hur vi kan få kunskap om fenomen, skeenden och företeelser (Söderbom & Ulvenblad, 2016).

Det finns en rad olika inriktningar på kunskapsteorier, dock har författarna i denna studie valt att skapa kunskap utifrån en hermeneutisk ansats för att besvara sin forskningsfråga. Som nämnt i ontologikapitlet utgår författarna från en subjektiv tolkning, vilket enligt Söderbom & Ulvenblad (2016) innebär att tolkning är i fokus. Detta tillåter olika synsätt och perspektiv. Fakta från litteraturen och empiri genom intervjuer planeras att samlas in och sedan kodas utifrån en tematisk analys, där författarna kommer att tolka insamlad data tillsammans och utifrån utifrån den skapa en teoretisk modell. En första teoretisk modell har författarna redan skapat utifrån redan existerande kunskap och den ska komma byggas på med data från intervjuer. Det är just detta Hermeneutik handlar om, att tolka texter utifrån sina egna erfarenheter, observationer och upplevelser för att generera förståelse (Söderbom & Ulvenblad, 2016).

3. Referensram

I den teoretiska referensramen presenteras studiens relevanta teorier och centrala begrepp. I studien finns det fem stycken områden författarna anser är relevanta vilket innefattar ledarskap, tranformativt ledarskap, pseudo- transformativt ledarskap, motivation och Self-determination theory. Referensramen avslutas med en sammanfattning samt en överblick av områdena i en teoretisk modell.

3.1 Ledarskap

Världen förändras ständigt och detta medför ökade krav på ledarskapet inom organisationer och deras förmåga att hantera förändringar. I linje med dessa förändringar anpassas också forskningen kring ledarskap. Tidigare låg fokus främst på ledarens egenskaper, men nu har forskningen skiftat till att i större utsträckning undersöka interaktionen mellan ledare och medarbetare (Yukl, 2006).

Tidigare var ledarskap ofta förknippat med chefskap. Traditionellt låg fokus för ledarskapet på organisatoriska strukturer och processer, kontroll, effektivitet, förbättring och hierarki. Nu har ledarskapet förskjutits till att fokusera på medarbetarna, där betoningen ligger på att motivera och inspirera samt hantera övergripande vision och strategi (Kotter, 1990). En chef är en formellt utsedd roll som innebär att man leder verksamheten och har ett betydande ansvarsområde. Att bli chef är en process där personen blir tillfrågad eller utnämnd till rollen, och det sker inte automatiskt (Bergsten, 2007). Ledare å andra sidan blir informellt utsedda. Denna roll uppstår när personen blir respekterad och accepterad av sina följare. En ledare förväntas agera som en moralisk kompass, bygga goda relationer och visa vägen mot organisationens mål (Scott, 2008).

Ledarskap är en process av interaktivt inflytande som uppstår när människor väljer att följa en individ för att uppnå gemensamma mål (Silva, 2016). Det innebär förmågan att skapa förtroende och stöd bland de individer som krävs för att nå målen inom en organisation (DuBrin, 2012). Ledarskap utgör en

process där en grupp styrs mot ett specifikt mål genom metoder som inte är tvångsmässiga (Kotter, 1990).

3.2 Transformativt ledarskap

Det transformativa ledarskapet, introducerat av James McGregor Burns, syftar till att öka medarbetares medvetenhet och moraliska värderingar för att därigenom förbättra motivationen. Vidare i Burns forskning kring det transformativa ledarskapet upptäckte Burns även att medarbetare motiveras av materiella egenintressen. Utifrån detta koncept vidareutvecklade Bass de två ledarskapsstilarna: det transformativa och det transaktionella. Syftet var att kunna motivera medarbetare på olika sätt, genom både yttre och inre belöningar, med förhoppningen om att det skulle öka prestationen (Bass, 1985). Transformativt ledarskap innebär att ledaren är visionär och främjar innovativt tänkande inom gruppen. Transaktionellt ledarskap bygger på belöningar och bestraffningar som baseras på medarbetarnas prestationer. Studien visar en tydlig koppling mellan transformativt ledarskap och arbetstillfredsställelse (Riaz & Hussain Haider, 2010).

Det transformativa ledarskapet har visat sig främja medarbetarnas inre motivation, intellektuella stimulans och att det skapar en arbetsmiljö för innovation och kreativitet (Khan m.fl., 2021). Bass (1998) förklarar också det transformativa ledarskapet som att ledare bör utveckla medarbetarna genom idealiserad påverkan, inspirerande motivation, individuell omsorg och intellektuell stimulans.

Enligt Bass (1998) beskrivs de olika begreppen enligt följande:

- *Idealiserad påverkan*: innebär att en ledare agerar med goda värderingar och därigenom vinner respekt från medarbetarna. Genom denna respekt kan ledaren engagera medarbetarna i att nå de uppsatta målen i en organisation. Det är ledarens ansvar att tydligt kommunicera målen och hur de ska uppnås genom öppen dialog. Dessutom bör ledaren inkludera alla medarbetare för att skapa en gemenskap där varje individ ges möjlighet att delta och göra sin röst hörd (Bass, 1998).

- *Inspirerande motivation*: innebär att ledare ska skapa en lösningsorienterad kultur inom organisationen, vilket ger medarbetarna utrymme att aktivt delta i att lösa problem och främja inkludering. Ledaren bör stödja medarbetarna genom att besvara frågor och ge förslag för att uppmuntra deras motivation att hitta lösningar på problem (Bass, 1998).

- *Individuell omsorg*: innebär att ledaren bör vara uppmärksam på och svara mot individuella behov hos medarbetarna genom att uppmuntra deras framsteg och visa omtanke och förståelse. Dessutom bör ledaren erbjuda stöd under svåra tider för att främja personlig utveckling och bygga en personlig relation med varje medarbetare (Bass, 1998).

- *Intellektuell stimulans*: innebär att ledaren aktivt engagerar medarbetarna genom att ställa frågor och utmana dem för att förbättra arbetsprocesser och utveckla deras förmåga att hantera hinder och lösa problem. Ledaren bör också uppmuntra till ett öppet klimat där idéer och frågor tas upp för diskussion för att bidra till förbättringar inom organisationen (Bass, 1998).

3.3 Pseudo-transformativt ledarskap

Det transformativa ledarskapet kan leda till negativa konsekvenser för medarbetarna. När det transformativa ledarskapet tillämpas på ett sätt som resulterar i negativa effekter, benämns det som pseudo-transformativt ledarskap eller personifierad karisma. Dessa negativa konsekvenser kan innebära att ledare utnyttjar sina anställda och missbrukar sin makt. Dessa effekter kan uppstå även utan avsikt. Trots att det transformativa ledarskapet vanligtvis strävar efter att motivera och utmana medarbetarna har det påvisats att det kan leda till överbelastning och stress för medarbetarna (Franke & Felfe, 2011). I en liknande studie utförd av Seltzer m.fl. (1989) observerades jämförbara resultat. Deras forskning visade att

utbrändhet korrelerade med individuell omsorg, idealiserad påverkan och intellektuell stimulans.

3.4 Motivation

Motivation har visat sig ha en stor inverkan på medarbetare. En motiverad medarbetare tar mer sannolikt på sig uppgifter frivilligt och producerar ett högkvalitativt arbete jämfört med en omotiverad medarbetare (Engidaw, 2021). Engidaw skriver att det finns två typer av motivation, inre motivation och yttre motivation. Inre motivation beskrivs som motivation från inre belöningar, så som tillfredsställelse och en känsla av att känna sig nöjd. Yttre motivation beskrivs som motivation från exempelvis belöningar eller resultat. Khan m.fl. (2021) skriver att det transformativa ledarskapet har visat sig främst främja medarbetarnas inre motivation.

Inre motivation beskrivs mer ingående som något du gör snarare för tillfredsställelse än för att få några förmåner. Det är motivation som kommer ifrån att man känner njutning i den utförda aktiviteten. Inre motivation har sitt huvudfokus på en individs inre faktorer och personliga behov. I jobbsammanhang känner den anställde inre motivation när de känner arbetstillfredsställelse, uppskattning, och känner sig behövd (Engidaw, 2021).

Berörande motivation på arbetsplatsen har det visat sig att ledares olika kvalitéer och ledarskapsstilar har en starkt betydande roll. Ansvaret att motivera sina anställda till att ständigt förbättras och därmed uppnå arbetstillfredsställelse ligger på ledaren. Motivation hos medarbetarna uppstår när ledare motiverar och inspirerar sina anställda (Han m.fl., 2022). Li m.fl. (2006) har även i sin studie presenterat att det finns ett samband mellan vilken ledarskapsstil som används och hur det påverkar motivationen hos individer. I studien påvisas att de finns ett positivt samband mellan inre motivation och transformativt ledarskap.

3.5 Self-Determination Theory

En teori som frekvent diskuetras i samband med motivation och ledarskap är self-determination theory (SDT) eller på svenska även kallad för självbestämmandeteorin. Att vara självbestämmande innebär att känna en känsla av att styra och ha makt över sina egna handlingar (Deci, m.fl., 1989).

Ng m.fl. (2012) beskriver också att self-determination theory (SDT) är en välkänd teori om människors motivation, som består av tre stycken grundläggande behov:

1. Autonomi/delaktighet
2. Kompetens
3. Samhörighet

Ng m.fl. (2012) förklarar autonomi och delaktighet genom att människan vill känna att hen är ursprunget till sitt eget beteende och sina handlingar. Människan vill känna sig fri att utöva saker på sitt eget vis. Kompetens handlar om en känsla av att känna sig effektiv. Mer specifikt en känsla av att känna sig effektiv genom att producera önskade resultat och att få utöva sin kapacitet. Detta ger en känsla av att man kan övervinna olika hinder. Samhörighet innebär att känna sig förstådd, brydd om och accepterad av andra människor i ens omgivning.

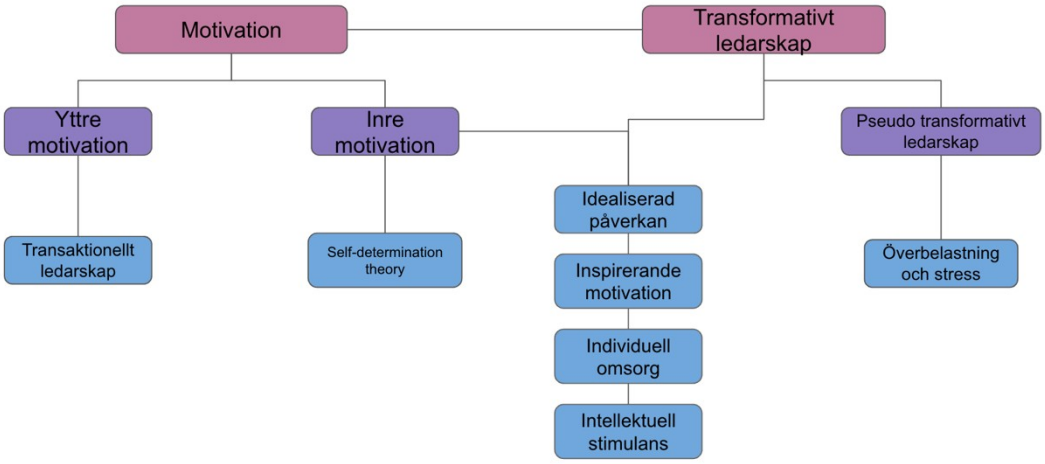
Ng m.fl. (2012) förklarar vidare i sin artikel att tillfredsställelse av dessa tre behov har visat sig ha en positiv effekt på både den mentala och fysiska hälsan. Mentalt kan det leda till en känsla av högre livskvalitet och mindre ångest och fysiskt kan det leda till en allmänt bättre fysisk livsstil.

Self-determination theory (SDT) är aktuell för denna studie eftersom de tre grundläggande behoven inom teorin har visat en positiv relation till det transformativa ledarskapet (Hetland m.fl. 2011). Hetland m.fl. (2011) beskriver att transformativt ledarskap förespråkar att ledaren ska ge individuell hänsyn och stöd till sina medarbetare, vilket även är en viktig del i att uppfylla de tre psykologiska behoven. En central del inom det transformativa ledarskapet är även att utveckla och uppmuntra sina anställda, vilket är starkt förknippat med behovet av autonomi.

3.6 Sammanfattning av referensramen & modell

Tidigare låg ledarskapets fokus på ledaregenskaper men nu har forskningen skiftat fokus till att undersöka interaktionen mellan ledare och medarbetare och att motivera och inspirera sina medarbetare. Det transformativa ledarskapet är en ledarskapsstil som handlar om att främja den inre motivationen hos medarbetare. Ledarskapsstilen syftar till att ledare bör utveckla sina medarbetare genom idealiserad påverkan, inspirerande motivation, individuell omsorg och intellektuell stimulans. En gren i det transformativa ledarskapet är transaktionellt ledarskap som snarare fokuserar på belöningar och bestraffningar. Transformativt ledarskap har visat sig främja arbetstillfredsställelse men det finns även en baksida med det transformativa ledarskapet, även kallat pseudo-transformativt ledarskap, vilket kan leda till överbelastning och stress. Det finns två typer av motivation, inre och yttre. Yttre motivation beskriv som motivation från exempelvis belöningar och resultat. Inre motivation beskrivs som motivation från inre belöningar, och har visat sig ha ett positivt samband med det transformativa ledarskapet. En teori som ofta diskuteras i samband med motivation är self-determination theory (SDT). Innebörden av teorin handlar om att människan har tre grundläggande behov, vilket visat sig även dessa ha en positiv relation till det transformativa ledarskapet. De grundläggande behoven är autonomi, kompetens och samhörighet. Nedan presenteras figur 1, den teoretiska modellen, som sammanfattar ämnena i referensramen och hur de korrelerar med varandra.

Figur 1, teoretisk modell:



4. Metod

I detta kapitel redogörs författarnas tillvägagångsätt. Det innefattar en beskrivning av hur datainsamlingen genomförts samt hur den har blivit tolkad. Forskningsstudien har en deduktiv ansats och är av kvalitativ karaktär. Författarna använder tematisk analys för att tolka den insamlade datan. I detta kapitel beskrivs även studiens kvalitetskriterier och etiska förhållningsätt.

4.1 Forskningsdesign

I denna studie har författarna valt att använda sig av en deduktiv ansats, eftersom den teoretiska ramen grundas på befintlig litteratur och vetenskapliga artiklar. En deduktiv ansats innebär att studien baserar sin forskningsdesign på befintliga teorier och formulerar frågor med utgångspunkt i tidigare forskning (Söderbom & Ulvenblad, 2016).

4.2 Forskningsansats

En kvalitativ studie har genomförts av författarna för att tillgodose med empiri. En kvalitativ forskningsmetod fokuserar främst på ord, jämfört med en kvantitativ forskningsmetod som har sitt främsta fokus på siffror (Bryman & Bell, 2017). Med den subjektiva ståndpunkten författarna valt att utgå ifrån i sin studie, har kvalitativ data samlats in. Författarna vill framhäva och skapa en djupare förståelse inom olika processer och situationer som rör strukturer och enskilda fall, och i detta fall är en kvalitativ forskningsansats lämplig (Söderbom & Ulvenblad, 2016). Författarna vill skapa en djupare förståelse kring hur ledare arbetar transformativt och hur detta påverkar motivationen hos medarbetare.

Utifrån en subjektiv utgångspunkt finns det ett flertal kvalitativa metoder som forskare kan använda sig av. Exempel på kvalitativa metoder är intervjuer och observationer (Söderbom & Ulvenblad, 2016). Författarna i denna studie har valt att använda sig av intervjuer. När man talar om kvalitativa metoder inom forskning refereras det ofta även till kvalitativa ansatser. Som tidigare nämnts i metodologikapitlet utgår författarna i

denna studie ifrån hermeneutisk ansats för att besvara sina forskningsfrågor. Detta innebär att författarna genomsöker en helhetsförståelse genom att avstå från att göra objektiva tolkningar.

4.3 Forskningsstrategi

Studien har genomförts som en kvalitativ fallstudie med en deduktiv ansats. Författarna valde att använda en fallstudie för att uppnå en grundlig förståelse för området som undersöktes. Till skillnad från enkätundersökningar, som syftar till att samla in bred information, fokuserar fallstudier på att få djupgående information. Därav samlade författarna in empiri genom intervjuer (David & Sutton, 2016). Frågorna till intervjuerna formulerades med utgångspunkt i tidigare forskning. Författarna ansåg att fallstudier var den mest lämpliga forskningsstrategin för att förstå, förklara och beskriva komplexa problem, särskilt eftersom den väl kompletterar en kvalitativ undersökningsmetod (Söderbom & Ulvenblad, 2016).

4.4 Forskningsmetod

4.4.1 Insamlingsmetod

Författarna har valt att använda semistrukturerade intervjuer som en kvalitativ insamlingsmetod. Metod innebär en utformning av ett antal övergripande frågeområden (se bilaga 1 & 2) men tillåter möjligheten att ställa följdfrågor under intervjun för att samla in ytterligare djupgående information kring ämnet. Detta innebär att författaren kan vara mottaglig för nya insikter och perspektiv inom det angivna temat samtidigt som man håller sig inom ramen för den deduktiva ansatsen. Inom en deduktiv ansats är frågeområdena relaterade till den litteratur som man lutar sig på, trots att man försöker vara öppen men inom ett specifikt tema (Bryman & Bell, 2017).

Författarna valde en semistrukturerad kvalitativ insamlingsmetod för att samla in djupgående information kring frågeställningen. Därför uteslöts valet om en kvantitativ studie, såsom observationer eller enkäter.

4.4.2 Urvalsprocess

Studien fokuserar på transformativt ledarskap och motivation. Vid urvalet av respondenter valde författarna att identifiera och välja respondenter som arbetar med eller under ett transformativt förhållningssätt inom en organisation utifrån ett bekvämlighetsurval. Urvalsprocessen strävade även efter mångfald och därav gjordes valet av ledare och medarbetare med olika könstillhörighet och ålder för att säkerställa olika erfarenheter och perspektiv.

Bekvämlighetsurval är en typ av icke-sannolikhetsurval, vilket innebär att respondenterna väljs utifrån tillgänglighet och bekvämlighet för författarna. Valet av urvalssättet motiverades av tids- och resursbegränsningar samt praktiska överväganden. "Praktiska överväganden" syftar på att författarna valde respondenter som var villiga att delta i intervjuer. Anledningen till dessa praktiska överväganden berodde på utmaningen att få tillgång till ledare och medarbetare som var beredda att ställa upp för intervjuer (Bryman & Bell, 2017).

Urvalsprocessen inleddes med en litteraturgenomgång där transformativt ledarskap och motivation definierades. Utifrån denna litteraturgenomgång har författarna gjort ett urval av respondenter som uppfyller kraven för en transformativ ledare eller arbetar under ett sådant ledarskap. Vilket gjordes för att besvara studiens frågeställning.

För att bredda studiens perspektiv, valde författarna att inte bara intervjua ledare utan även medarbetare. Syftet med det var att få en mer omfattande förståelse för hur transformativt ledarskap påverkar motivationen hos medarbetare. Författarna ansåg detta vara viktigt eftersom det är medarbetarna som tar emot och tolkar ledarskapet, och därmed kan ge insikter om hur deras motivation påverkas. Detta möjliggjorde för författarna i studien att jämföra ledarnas och medarbetarnas svar, och på så vis se om medarbetarnas motivation påverkas av ett transformativt ledarskap.

4.4.3 Intervjuguide

Intervjuguide ledare

Tabell 1 visar vilken fråga som relaterar till vilket ämne gällande intervjufrågor (se bilaga 1) till ledare.

Tabell 1:

Teori:	**Inriktning:**	**Fråga:**
Transformativt ledarskap	Att leda utifrån en sådan ledarskapstil	1,2,3,4,5,6,7
Motivation	Inre	1,2,8
Motivation	Yttre	9
STD	Self-determination theory	8

Intervjuguide medarbetare

Tabell 2 visar vilka frågor som är relaterade till vilket ämne gällande intervjufrågor (se bilaga 2) för medarbetare.

Tabell 2:

Teori:	**Inriktning**:	**Fråga**:
Transformativt ledarskap	Att arbeta under en sådan ledarskapstil	1,2,3,4,5,6,7
Motivation	Inre	2,3,4,10
Motivation	Yttre	5,9
STD	Self-determination theory	8

4.4.4 Analysmetod

Författarna har använt tematisk analys för att identifiera, analysera och rapportera mönster och teman som framträdde utifrån deras insamlade data. I studien användes tematisk analys för att upptäcka mönster och teman som är kopplade till socialkonstruktionism, ledarskap och motivation.

Metoden är också lämplig för kvalitativa studier med en deduktiv ansats. För att genomföra en tematisk analys har författarna följt en modell med sex steg. Det är dock viktigt att observera att stegen i tematisk analys liknar stegen i andra kvalitativa forskningsmetoder, vilket innebär att dessa steg inte är unika för just tematisk analys (Braun & Clarke, 2006). Datainsamlingen utfördes genom semistrukturerade intervjuer, och därefter genomfördes en transkribering av den insamlade datan. Efter transkriberingen kodades materialet för att möjliggöra kategorisering i olika teman eller kategorier. Utifrån dessa steg har författarna kunnat presentera sitt resultat (Yin, R. K. 2018).

Författarna har i den första fasen bekantat sig med den insamlade datan för att skapa en djupare förståelse av dess omfattning. Det är avgörande att noggrant analysera datan innan kodningen för att på bästa sätt kunna identifiera mönster. I fas två skapade författarna, utifrån den insamlade och analyserade datan, en lista med idéer och dess intressanta aspekter. Baserat på detta skapades de inledande koderna

utifrån den insamlade datan. Kodningen är av avgörande betydelse för att identifiera så många teman och mönster som möjligt. Fas tre inleddes när författarna hade en omfattande lista över de koder som identifierats från den insamlade datan. Under denna fas låg fokus på att skapa ett bredare perspektiv, där författarna riktade sig mot övergripande teman. Med teman avses att koderna kategoriseras i olika tematiska områden. Fas fyra påbörjades när författarna hade skapat sig en klar förståelse av de olika teman. Under denna fas granskades teman noggrant, och författarna konstaterade att vissa teman kunde integreras med varandra medan andra behölls separata. Vissa teman ansågs inte hållbara på grund av bristfällig information. Författarna inledde fas fem efter att de utvecklat den tematiska kartan utifrån den insamlade datan. I denna fas namngav författarna de olika teman för att möjliggöra en presentation av analysen. Slutligen kom författarna till fas sex, där teman blev färdigställda för att sedan genomföra analysen samt skriva ihop rapporten (Braun & Clarke, 2006).

Fördelen med tematisk analys är att den med sin teoretiska flexibilitet erbjuder ett värdefullt och mångsidigt verktyg för forskning. Detta kan generera djupgående och detaljerad beskrivning av data. Nackdelen med tematisk analys är däremot avsaknad av tydliga och koncisa riktlinjer.

4.5 Kvalité och etik

I detta kapitel presenteras studiens kvalitetskriterier och forskningsetik. Kopplat till etik tas samtycke, anonymitet, informations- och nyttjandekrav upp.

4.5.1 Studiens kvalitetskriterier

Bryman & Bell (2017) förklarar **tillförlitligheten** i en studie som huruvida forskarnas tolkningar i studien står i linje med varandra. Tillförlitlighet kan med andra ord kallas intern validitet, och validitet är enligt Bryman & Bell (2017) det viktigaste forskningskriteriet på flera fronter. För att mäta tillförlitligheten i en studie görs en undersökning huruvida slutsatserna hänger ihop eller inte. Detta resulterar i studiens grad av tillförlitlighet. Författarna i denna studie har förstärkt tillförlitligheten genom att ha en tydlig kommunikation och

ständig dialog mellan varandra. Trots att författarna ibland haft olika tolkningar av delar i studien, har de med hjälp av en tät dialog och diskussioner kommit fram till ett gemensamt intryck av samtliga delar och material, inte minst under de utförda intervjuerna. Efter varje intervju gick författarna gemensamt igenom och diskuterade det insamlade materialet. För att ha tid att göra denna noggranna genomgång efter varje intervju har författarna valt att hålla sig till sex stycken intervjuer. För att öka tillförlitligheten har författarna även transkriberat data från intervjuerna för att inte förlora viktiga detaljer samt jämfört olika källor med varandra för att uppnå ett så komplett resultat som möjligt.

Överförbarhet syftar till frågan om huruvida en studies resultat kan appliceras i en annan kontext eller generaliseras till andra personer än respondenterna (Bryman & Bell, 2017). Den aktuella studien är en kvalitativ studie med relativt få respondenter vilket potentiellt kan minska möjligheterna att uppnå hög överförbarhet. Dessutom utgår varje respondent från sina individuella erfarenheter och uppfattningar. Trots detta har författarna arbetat för en så hög överförbarhet som möjligt genom att göra ett noggrant urval av respondenter. Författarna har valt respondenter från olika branscher med olika lång erfarenhet för att skapa en bredd i urvalet, med även valt att intervjua både ledare och medarbetare för att få två olika synvinklar på transformativt ledarskap och motivation. Författarna ökar även överförbarheten genom ett tydligt formulerat syfte som ger läsare av studien en möjlighet att dra slutsatsen om studien går att tillämpa på andra fall.

Pålitlighet innebär att säkerställa att det finns en komplett redogörelse för samtliga delar i forskningsprocessen samt att använda sig av granskare (Bryman & Bell, 2017). För att uppnå pålitlighet har författarna fått de olika delarna i studien kontinuerligt granskade av handledare samt av opponenter vid studentopponeringar. Författarna har även argumenterat kring valen som tagits under forskningsprocessen.

Konfirmering karakteriseras av att forskarens värderingar inte ska påverka undersökningen, vilket kan vara svårt att uppnå fullt ut i en kvalitativ studie (Bryman & Bell, 2017). Författarna har beaktat konfirmering genom att aktivt arbeta med och påminna varandra att inte lägga egna värderingar i respondenternas svar.

4.5.2 Forskningsetik

Det finns en rad olika etiska regler att förhålla sig till vid skrivandet av en kvalitativ studie. David & Sutton (2016) tar bland annat upp informerat samtycke, integritetsskydd, konfidentialitet, anonymitet. Informerat samtycke innebär att respondenterna går med på att delta frivilligt utan tvång eller någon annan form av oskälig påverkan. Därför är de viktigt att informera respondenterna att intervjun är föremål för forskning och att informera dem fullt ut om forskningens syfte. David & Sutton (2016) belyser även vikten att respondenten när som helst ska kunna avbryta eller dra sig ur intervjun. Detta är något författarna haft i ständig åtanke. De tillfrågade intervjupersonerna har hela tiden haft ett eget val i att delta, vilket författarna påminde om även under intervjuerna. Författarna var även noga med att innan intervjuerna ge en tydlig förklaring till syftet med studien och en redogörelse av intervjuns motiv. Innan varje intervju har författarna även fått godkänt samtycke att spela in samtalet.

Integritet, konfidentialitet och anonymitet går hand i hand med varandra. När det informerade samtycket väl finns är det viktigt att tänka på att bevara respondentens integritet vid användningen av den insamlade data. Integritetsskyddet kan ske genom konfidentialitet eller anonymitet. Konfidentialitet innebär att individen är känd för författarna men förblir anonym för allmänheten. Anonymitet syftar till att respondenternas namn och andra personliga uppgifter inte registreras eller presenteras (David & Sutton, 2016). Författarna i denna studie har försäkrat samtliga respondenter att deras identitet kommer att hållas konfidentiell. Både i förfrågningsmejlet som skickades ut men även i början av varje intervju.

Förutom att informera respondenterna om studiens syfte, konstatera att det finns ett samtycke och försäkra konfidentialitet, finns det även ett nyttjandekrav. Detta är något som Bryman & Bell (2017) beskriver som att den insamlade datan inte får användas utöver det sätt som respondenten samtyckt eller informerats om. Det är därför viktigt att författarna gör respondenterna införstådda i hur de avser att använda den insamlade data. Författarna till denna studie har detta krav i åtanke och kommer inte använda materialet från intervjuerna till annat ändamål än den aktuella studien.

5. Empiri

Nedan presenteras den empiriska datan som författarna samlade in genom kvalitativa intervjuer. Totalt intervjuades tre ledare och tre medarbetare, där varje par består av en ledare och en medarbetare som arbetar på samma arbetsplats. Sammanlagt utfördes intervjuerna på tre olika arbetsplatser. Valet av detta tillvägagångssätt gjordes av författarna för att kunna besvara den aktuella forskningsfrågan tillsammans med den teoretiska referensramen.

5.1 Företag 1: Den transformativa ledaren ger frihet under ansvar och är närvarande.

5.1.1 Ledare 1

> Det är inget löpande band, liksom där varje sak är samma, utan att det är väldigt stor initiativförmåga och att de själva tar ansvar för att utföra det som faktiskt behövs göras (Ledare 1, personlig kommunikation, 25 mars, 2024).

Ledare 1 värderar högt frihet under ansvar gentemot sina medarbetare. Ledare 1 säger att detta uppmuntrar till “learning by doing” och initiativtagande, ledaren menar på att detta leder till att främja utveckling och framsteg. Ledare 1 understryker också vikten av att vara tillgänglig som ett stöd och för att ge riktning mot organisationens mål som ledare. Att arbetsuppgifterna flyter på utan att detaljstyra arbetet, anser ledare är ett kvitto på medarbetarnas självständighet och ansvarstagande.

Ledare 1 tycker att man som ledare ska vara en förebild till sina medarbetare *“Jag kan inte ställa krav på mina medarbetare om jag själv inte kan leva upp till de kraven eller de förväntningarna.”* (Ledare 1, personlig kommunikation, 25 mars, 2024). Detta skapar goda förutsättningar enligt ledare 1 och

bidrar till att öka motivationen. Ledaren kopplar begreppet förebild till betydelsen av feedback och betonar hur avgörande det är att både positiv och konstruktiv feedback ges från både ledare och medarbetare.

Författarna frågar ledare 1 om det eventuellt finns några negativa aspekter med transformativt ledarskap. Ledare 1 redovisar att det finns en risk med "frihet under ansvar", där medarbetarna kan ha svårt att skilja på fritid och arbete. För att minimera denna risk har ledare 1 som krav på sina medarbetare att de inte ska arbeta övertid eller jobba på helger – även om det naturligtvis kan finnas undantag ibland. För att förebygga detta betonar ledare 1 vikten av att vara en förebild genom att själv inte svara på eller skicka mail utanför arbetstid, som är mellan kl. 07:00 och 16:00 på vardagar.

5.1.2 Medarbetare 1

Medarbetare 1 håller med ledare 1 om att medarbetarna får vara innovativa och delta i processer och förklarar att de arbetar mycket med frihet under ansvar. Medarbetare 1 är däremot noga med att poängtera att hennes ledare alltid finns tillgänglig vid frågor och funderingar. Detta arbetssätt påverkar medarbetare 1 positivt.

Medarbetare 1 anser att ledaren måste visa respekt gentemot sina medarbetare för att medarbetarna ska visa respekt gentemot ledaren, det vill säga ömsesidig respekt *“det ledaren lär ut måste den leda efter”* (Medarbetare 1, personlig kommunikation, 9 april, 2024). Medarbetare 1 betonar vikten av ledares värderingar *“liknande värderingar ökar respekten och tilliten, vilket i sin tur leder till en högre motivation och engagemang”* (Medarbetare 1, personlig kommunikation, 9 april, 2024). Medarbetare 1 ser sin ledare som en förebild och ser och lär av sin ledare vilket leder till en ökad motivation.

> Jag känner att jag kan släppa loss kreativiteten, vilket påverkar min motivation positivt. Jag tycker även att jag kan främja innovativa idéer och att de mottas bra (Medarbetare 1, personlig kommunikation, 9 april, 2024)

På medarbetarsamtal upplever medarbetare 1 att det även finns utrymme för feedback gentemot varandra. Däremot upplever

medarbetaren att det är svårt att ge feedback till sin ledare, om ledaren inte aktivt ber om det. Medarbetare 1 känner även att det finns möjlighet att utrycka sin kreativitet och innovation på arbetsplatsen.

Författarna frågade även medarbetare 1 om det kunde finnas några negativa effekter med det transformativa ledarskapet, vilket besvarades med att det måste finnas en balans när det kommer till eget ansvar och att det finns en risk att ledare utnyttjar transformativt ledarskap genom att ibland belasta sina medarbetare mer än vad de klarar av. Vidare tar medarbetare 1 upp att denne ser en risk i svårighet att skilja jobb och fritid, och att ledaren därför behöver vara tydlig med att stänga ner arbetet vid arbetsdagens slut.

När det kommer till behoven i Self Determination Theory, autonomi, kompetens och samhörighet upplever medarbetare 1 att denne upplever alla tre delar i sitt arbete.

5.2 Företag 2: Den transformativa ledaren visar tydlig riktning, involverar, kommunicerar, och tillåter att man testar sig fram.

5.2.1 Ledare 2

> Det är inte hela världen om man gör fel, man lär sig av sina misstag och utvecklas som individ. Jag kan se att motivationen ökar och att medarbetarna uppskattar detta upplägg (Ledare 2, personlig kommunikation, 5 april, 2024).

Ledare 2 tycker det är viktigt att ge en tydlig riktning för de mål som organisationen vill uppnå, men att medarbetarna är involverade att få vara med att bestämma hur detta ska uppnås. Ledare 2 säger att nyckel till framgång, för både organisation och individ, är att ha en tajt och god dialog mellan alla som är involverade och att det är okej att testa sig fram.

> Det är ju min uppgift som ledare att få mina medarbetare att blomma ut och bli sitt bästa jag. Men det handlar ju om att jag ska göra de bästa förutsättningarna för att de kan vara sitt bästa jag (Ledare 2, personlig kommunikation, 5 april, 2024).

Ledare 2 säger att de inom organisationen har god kommunikation och kan ge varandra feedback. För att möjliggöra detta har de utvecklingssamtal för att sätta enskilda mål och efter det täta uppföljningssamtal för att också möjliggöra att ledaren ser varje enskild individs behov.

Författarna frågade ledare 2 om det finns några potentiella negativa effekter av det transformativa ledarskapet. Ledare 2 säger att det kan finnas potentiella negativa effekter med detta ledarskap då det inte passar alla att ha ansvar att fritt styra över sina arbetsuppgifter. Ledare 2 poängterar att en del som är viktigt i det transformativa ledarskapet är just att känna in vilket ledarskap som passar i vilket situation.

> I mitt team har vi en teamstråd där vi skriver många gånger per dag. Vi talar alltid om för varandra vart vi sitter i huset eftersom vi inte har egna platser, försöker ta en kaffe ihop när vi alla är på kontoret (Ledare 2, personlig kommunikation, 5 april, 2024).

Ledare 2 menar också att samhörighet är något som är väldigt viktigt på en arbetsplats för att man ska trivas och få ökad motivation.

5.2.2 Medarbetare 2

Medarbetare 2 anser att ledare 2 är bra på att delegera ansvar men att det kan vara svårt som ledare att våga släppa ansvaret helt ibland när ledaren själv har väldigt många idéer. Men medarbetare 2 menar på att antingen vill man ha mandatet eller så får ledaren hellre göra det själv. *“Det är ju svårt att utvecklas och vara innovativ och kreativ om man hela tiden behöver stämma av med sin ledare”* (Medarbetare 2, personlig kommunikation, 5 april, 2024). Medarbetare 2 blir smickrad och motiverad när ledaren ger eget ansvar och anser att man som medarbetare har kompetensen och vågar lita på en.

Medarbetare 2 upplever sig kunna uttrycka sin kreativitet och innovation på arbetsplatsen.

Medarbetare 2 anser att respekt och tillit är viktigt och att det måste finnas inom varje arbetsgrupp. Medarbetare 2 betonar även vikten av att som ledare vara en förebild. Detta är däremot något som medarbetar 2 tycker brister på vissa ställen i bolaget, vilket gör medarbetarna provocerade.

> Man kan lätt tappa förtroendet när man inte lever som man lär, och det påverkar verkligen ens motivation när man inte gör det. Jag tror att det påverkar mer än vad många ledare tror (Medarbetare 2, personlig kommunikation, 5 april, 2024).

Även medarbetare 2 kan se negativa effekter av det transformativa ledarskapet. Medarbetare 2 upplever att det kan kännas lite kvävande ibland när ansvaret blir för stort. Respondenten kan även känna sig lite utnyttjad ibland när dess ledare dumpar uppgifter på personen. Medarbetare 2 upplever däremot att dennes ledare är duktig på att hjälpa sina medarbetare till att inte känna stress och överbelastning och är noga med att poängtera att det inte är något krav att arbeta utanför arbetstid.

Medarbetare 2 erbjuds flera förmåner i form av bra löneförmåner och friskvårdsbidrag, men menar på att det är de inre faktorerna som påverkar motivation mest. *“Det får inte bli det som motiverar dig i ditt jobb utan det måste vara en balans där. Du måste först och främst brinna för dina arbetsuppgifter och vara driven och motiverad av det du gör”* (Medarbetare 2, personlig kommunikation, 5 april, 2024). Medarbetare 2 är värderingsstyrd och hade aldrig kunnat arbeta i bolaget som inte delade liknande värderingar.

5.3 Företag 3: Den transformativa ledaren inspirerar med goda värderingar, inkluderar, kommunicerar, lyssnar, och motiverar.

5.3.1 Ledare 3

Ledare 3 tycker att det är viktigt att man är en inspiration och förebild genom att agera med goda värderingar till sina medarbetare och att ha som mål att medarbetarna ska känna *”det är så vi också vill jobba och vill vara”* (Ledare 3, personlig kommunikation, 9 april, 2024). Ledare 3 poängterar vikten av att som ledare föregå med gott exempel genom att delta i samma arbetsuppgifter som medarbetarna för att undvika att *“peka med handen rakt ut, du ska göra det och du ska göra det”* (Ledare 3, personlig kommunikation, 9 april, 2024). Ledare 3 säger också att det är viktigt att varje medarbetare trivs med sina arbetsuppgifter för att öka motivationen, men poängterar att man också måste hitta sätt att motivera att göra de mindre roliga arbetsuppgifterna som också måste utföras *“det är en fin balans i det, och det är min uppgift som en god ledare att hitta den”* (Ledare 3, personlig kommunikation, 9 april, 2024). Genom att man som ledare också är delaktig i samma arbetsuppgifter som medarbetarna utför, minskar man den traditionella hierarkiska synen på ledarskap.

> Att vara inkluderande och transparent från början bidrar till respekt och tillit (Ledare 3, personlig kommunikation, 9 april, 2024).

Ledare 3 säger också att kommunikation är nyckeln för att skapa innovation och kreativitet på arbetsplatsen då det skapar ett öppet klimat där alla får vara med och bidra och känna sig inkluderade i arbetsprocessen. Ledare 3 säger också att det kan finnas en risk som ledare att man inte vågar släppa kontrollen, men att det är viktigt att vara medveten om den risken och att istället våga lita på sina medarbetare. För att våga släppa kontrollen anser ledare 3 att det är det viktigt att från start involvera de nya medarbetarna i processen för att de ska veta vad de har för arbetsuppgifter och vad som krävs av dem.

Författarna frågar ledare 3 om det kan finnas potentiella negativa effekter med det transformativa ledarskapet. Ledare 3 svarade att det finns negativa aspekter med alla ledarskap, men gällande tranformativt ledarskap anser ledare 3 att den största riskfaktorn är för nyanställda. Ledare 3 säger att det som nyanställd kan det vara svårt med eget ansvar innan man kommit in ordentligt i arbetsuppgifterna och poängterar också att det är väldigt individuellt om man gillar fritt ansvar, men att det då är viktigt som ledare att skanna av för att se till medarbetarnas behov.

5.3.2 Medarbetare 3

> Min ledare är bra på att inte bara ge direktiv vad vi ska göra utan gör själv samma saker, exempelvis städning, vilket jag anser är att agera med goda värderingar (Medarbetare 3, personlig kommunikation, 10 april, 2024).

Medarbetare 3 anser att ledaren är bra på att skapa en inspirerande vision och främja innovativt tänkande, samt att själv leva efter företagets vision. Medarbetare 3 tycker även att ledaren är inkluderande och är mottaglig för åsikter, vilket medarbetaren tycker ökar engagemang och motivation.

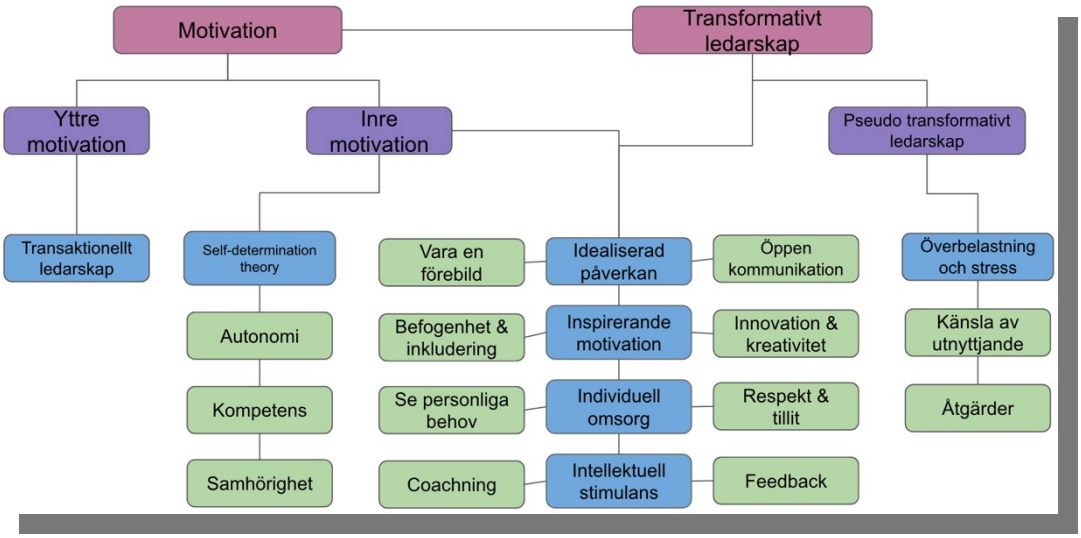
Medarbetare 3 tycker att det finns utrymme för feedback på arbetsplatsen genom medarbetarsamtal cirka 1 gång per månad, både positiv och konstruktiv feedback. Medarbetare 3 känner sig även tillfredsställd i sina arbetsuppgifter och kan utnyttja sin kreativitet så gått det går och inom företagets ramar. Medarbetare 3 anser även att ledaren är bra på att personanpassa arbetsuppgifter.

Precis som resterande respondenter kan medarbetare 3 se negativa sidor av det transformativa ledarskapet beroende på medarbetarens personlighet *“Vissa kanske vill gå till en arbetsplats och enbart göra sina arbetsuppgifter, och då kanske man inte är så sugen på att behöva ta egna beslut och lösa problem”* (Medarbetare 3, personlig kommunikation, 10 april, 2024). Medarbetare 3 kan även se en risk för stress och press, men upplever inte själv detta.

6. Resultat och diskussion

I detta kapitel presenteras studiens resultat och diskussion. Resultatet presenteras utifrån ett kodningsschema som skapats utifrån empiriska data. Författarna diskuterar och jämför resultatet i förhållande till tidigare litteratur som presenteras i referensramen. I figur 2 presenteras ämnena som kodats fram genom empirin, utifrån detta har författarna kategoriserat in den insamlade empirin och diskuterat och analyserat den utifrån referensramen.

Figur 2, kodningsschema.



6.1 Transformativt ledarskap

6.1.1 Idealiserad påverkan

Vara en förebild

I teorin om idealiserad påverkan (Bass, 1998) förklaras vikten av att ledare agerar med goda värderingar och på så sätt vinner respekt från sina medarbetare. Lyckas ledaren generera respekt bidrar det till att enklare engagera medarbetarna i att nå de uppsatta målen som finns inom organisationen.

I intervjuerna betonar både ledarna och medarbetarna vikten av att man som ledare agerar som förebilder genom att leva upp till goda värderingar.

Ledare 3 understryker vikten av att vara en inspiration för sina medarbetare genom att vara en förebild och betonar att ledare måste vara delaktiga i liknande arbetsuppgifter som deras team för att minska känslan av hierarki och öka motivationen, vilket styrker det Yukl (2006) påpekar om att det har blivit ett större fokus på att undersöka interaktionen mellan ledare och medarbetare. Alla fyra begrepp som Bass (1998) beskriver under transformativt ledarskap belyser interaktionen mellan ledare och medarbetare på olika vis. Ledare 1 håller med om att det är avgörande att vara en god förebild för att skapa goda förutsättningar för gruppen, och att leva upp till de krav och förväntningar som ställs på medarbetarna anser ledare 1 utgöra en stor del av detta. Ledare 2 nämner att det krävs att ledare är goda förebilder för att formar en kultur där även medarbetarna är inkluderade, för att medarbetarna i sin tur ska kunna vara förebilder för sina kollegor. Att vara konsekvent och agera enligt de värderingar man förespråkar är avgörande för att bygga och upprätthålla förtroende mellan parterna, vilket bekräftar det Bass (1998) skriver om att ledare bör agera med goda värderingar för att vinna respekt.

Medarbetare 3 talar om hur sin ledare är en förebild genom att själv delta i de mindre roligare arbetsuppgifterna som finns på arbetsplatsen, exempelvis städning, vilket medarbetare 3 syftar på ökar motivationen och engagemanget. Medarbetare 1 lyfter vikten av att ledaren lever som man lär, vilket stärker förtroendet och respekten för ledaren. Lever ledaren efter företagets värderingar motiveras medarbetarna att vilja följa och agera i linje med ledaren. Medarbetare 2 vill dock poängtera risken i att ledare inte lever som man lär, då det kan leda till förlorat förtroende och minskad motivation hos medarbetarna. Därför är det av största vikt att ledaren agerar som en förebild för gentemot sina medarbetare, då det skapar förtroende lojalitet gentemot såväl ledaren som organisationen.

Samtliga ledare och medarbetare poängterar vikten av att ledaren agerar förebild genom att leva upp till organisationens värderingar och förväntningar som förmedlas ut till medarbetarna. När ledaren lever som man lär skapas en kultur

där medarbetarna känner sig inspirerade att följa deras goda exempel och engagera sig för att nå organisationens mål. Däremot, när det finns skillnad mellan vad ledare säger och vad de gör, kan det leda till minskat förtroende och minskad motivation hos medarbetarna. Sammanfattningsvis är det alltså tydligt att ledare som agerar med goda värderingar och är en förebild har större möjlighet att vinna respekt och engagera sina medarbetare för att nå organisationens mål, vilket är i linje med Bass (1998) teori om idealiserad påverkan.

Öppen kommunikation

I teorin om idealiserad påverkan beskrivs det även att det är ledarens ansvar att tydligt kommunicera organisationens mål samt hur processen ser ut för att uppnå målen. För att göra detta krävs öppen och god kommunikation inom organisationen. Ledaren bör även inkludera alla medarbetare för att skapa en gemenskap där varje individ ges möjlighet att delta och göra sin röst hörd (Bass, 1998).

> Det är inte hela världen om det blir fel ibland, utan det viktigaste är att vi utvecklas och lär oss längs vägen (Ledare 2, personlig kommunikation, 26 april, 2024).

Både Ledare 2 och Ledare 3 betonar vikten av öppen kommunikation och god dialog i teamen där medarbetare uppmuntras att bidra med idéer och där ledaren finns som ett bollplank för att stödja och guida. Ledare 2 understryker betydelsen av att skapa en atmosfär där det är tillåtet att testa och där misstag ses som en del av lärandeprocessen - däremot är det är också viktigt att som ledare vara tydlig med organisationens vision, riktning och mål. Ledare 2 berättar också att ledare och medarbetare tillsammans har satt spelreglerna inom deras organisation för att främja en positiv och utvecklande arbetsmiljö. Ledaren poängterar att det är viktigt att varje ledare tar ansvar för medarbetarna i sitt team och att alla förstår och arbetar mot samma gemensamma mål.

Samtliga ledare besvarar frågan kring om hur medarbetarna får möjlighet att göra sin röst hörd. De genomför alla medarbetarsamtal och veckomöten samt prioriterar avstämningsmöten där varje individuell medarbetare ges tillfälle att få sin röst hörd.

Medarbetare 3 berättar om organisationens olika möjligheter för dialog och feedback, vilket inkluderar medarbetarsamtal och möten där alla får komma med åsikter och göra sina röster hörda, vilket medarbetarna uppskattar. Medarbetare 1 lyfter också fram vikten av medarbetarsamtalen samt veckomöten som en möjlighet för varje individ att göra sin röst hörd. Samtidigt påpekar medarbetare 1 att det kan finnas ett problem med

veckomöten där alla inte känner sig bekväma med att tala, vilket gör att de mest utåtriktade personerna ofta hörs mest.

Både ledarna och medarbetarna framför att öppen kommunikation och inkludering är viktigt för att skapa en gemenskap där varje individ ges möjlighet att göra sin röst hörd, vilket går i linje med hur Bass (1998) förklarar att ledare bör utveckla medarbetarna genom idealiserad påverkan. Ledarna använder olika strategier för att främja kommunikation och feedback i sitt enskilda team och medarbetarna upplever dessa som värdefulla och uppskattar möjligheten att bidra och bli hörda. Ledarnas intentioner och medarbetarnas upplevelser av öppen kommunikation överensstämmer, vilket indikerar att ledarna lyckats skapa en arbetsmiljö med god och öppen kommunikation.

6.1.2 Inspirerande motivation

Inspirerande motivation betonar vikten av att som ledare skapa en lösningsorienterad kultur inom organisationen, vilket ger medarbetarna utrymme att vara med och lösa problem samt främjar inkludering. En annan viktig faktor är att som ledare stödja sina medarbetare genom att besvara frågor och ge förslag för att uppmuntra deras motivation att hitta lösningar på problem (Bass, 1998).

Befogenhet & inkludering

> Jag är väldigt mån om att alla ska känna sig inkluderade, då jag själv tycker det är väldigt jobbigt att känna sig exkluderad (Ledare 1, personlig kommunikation, 25 mars, 2024).

Ledare 1 och Ledare 3 delar en gemensam syn på att ge medarbetarna frihet under ansvar och att inkludera medarbetarna i beslutprocesser. Ledare 1 betonar vikten av att ge medarbetarna frihet att lösa arbetsuppgifter på sitt sätt, medan Ledare 3 framhäver vikten av att inkludera medarbetarna i beslutsprocesser och att visa riktning för att uppnå organisationens mål. Detta bekräftar det Bass (1998) säger om att medarbetarna behöver bli involverade för att lösa problem. Alla ledarna betonar däremot vikten av att visa styrning och

riktning när det behövs, samtidigt som de ger medarbetarna utrymme att ta ansvar och initiativ i sina arbetsuppgifter.

Medarbetare 1 säger att medarbetarna arbetar med frihet under ansvar utifrån ledarens mål och vision, vilket bekräftar det ledare 1 säger om att de arbetar med frihet under ansvar. Fastän denna frihet finns upplever medarbetaren att ledaren fortfarande är tillgänglig för frågor och funderingar, vilket understryker det Bass (1998) säger om ledarens stödjande roll i att uppmuntra medarbetarnas motivation och problemlösningsförmåga. Medarbetare 3 uttrycker att deras ledare är bra på att inkludera medarbetarna i beslutsprocesser och lyssna på deras åsikter, vilket ger medarbetare 3 en känsla av delaktighet och involvering i organisationens utveckling.

Sammanfattningsvis lyfter ledare och medarbetare fram vikten av att skapa en lösningsorienterad arbetskultur där medarbetarna får frihet att lösa problem på egen hand och ta ansvar för sina arbetsuppgifter. Ledarna visar vägen genom att sätta upp tydliga mål och visa riktning när det behövs vilket stämmer överens med hur en ledare bör agera enligt Scott (2008), samtidigt som de uppmuntrar medarbetarna till att vara delaktiga i beslutsprocesser och bidra med sina idéer. Medarbetarna upplever att de har frihet under ansvar och att ledarna är tillgängliga för stöd och råd när det behövs, vilket främjar deras motivation och engagemang för att hitta lösningar på problem. Det finns en överensstämmelse mellan ledarnas intentioner och medarbetarnas upplevelser, vilket ligger i linje med principerna inom transformativt ledarskap för inspirerande motivation enligt Bass (1998) samt hur en ledare bör agera enligt Scott (2008) där ledare förväntas agera som en moralisk kompass och visa vägen mot organisationens mål.

Innovation & kreativitet

I genomförda intervjuer framhåller både ledarna och medarbetarna vikten av att skapa en arbetsmiljö där innovation och kreativitet uppmuntras för att lösa problem och på så sätt bidra till organisationens utveckling.

Samtliga ledare ser vikten av att ge medarbetarna frihet och förmåga att vara innovativa i sina arbetsuppgifter, vilket kan ses som en del av inspirerande motivation genom att skapa en lösningsorienterad kultur (Bass, 1998). Ledare 1 säger att dess

medarbetare får vara självständiga och ansvara för att utföra uppgifter, vilket tyder på en miljö där medarbetarna uppmuntras att vara lösningsfokuserade och kreativa. Ledare 2 har en önskan att dess medarbetare ska vara delaktiga i att forma strategier och arbetssätt för företaget, vilket även detta tyder på en arbetsmiljö som främjar inkludering och kreativitet. Ledare 3 poängterar fördelarna med att vara öppen för medarbetarnas idéer och att kunna delegera arbetsuppgifter. Ledare 3 menar att man på detta sätt kan utnyttja medarbetarnas potential fullt ut, vilket skapar en arbetsmiljö där medarbetarna känner sig motiverade att bidra och delta.

Samtliga medarbetare reflekterar kring möjligheten till att vara innovativa och kreativa. Medarbetare 2 understryker vikten av att ha mandat till att fatta beslut och anser att ledaren bör släppa kontrollen för att tillåta innovation och kreativitet hos medarbetarna. Medarbetare 3 upplever att möjligheten finns att få vara med och påverka och uttrycka kreativitet inom ramarna för organisationen. Både medarbetare 2 & 3 anser att detta bidrar till en positiv påverkan på motivationen.

Svaren från ledare och medarbetare relaterar till Bass (1998) teori om inspirerande motivation genom att belysa betydelsen av att möjliggöra en lösningsorienterad kultur där medarbetarna uppmuntras till att vara innovativa och kreativa samt delaktiga i att hitta lösningar på problem. Ledarna stödjer denna process genom att ge medarbetarna utrymme att vara innovativa och kreativa samt genom att vara lyhörda för deras idéer och förslag.

6.1.3 Individuell omsorg

Individuell omsorg innebär att ledare bör uppmärksamma och svara mot individuella behov. Detta gör ledare genom att uppmuntra medarbetares framsteg och visa omtanke och förståelse. Utöver detta innebär individuell omsorg att ledaren bör erbjuda stöd under svåra tider för att främja personlig utveckling och bygga en personlig relation med varje enskild medarbetare (Bass, 1998).

Se personliga behov

Både ledare 2 & 3 betonar vikten av att uppmärksamma och svara mot individuella behov hos medarbetarna. Ledare 2 påpekar att det är viktigt att vara uppmärksam på signaler som indikerar att medarbetarna behöver stöd eller uppföljning för att trivas och prestera på arbetsplatsen Ledare 3 fokuserar främst på att identifiera och utforma arbetsuppgifter utifrån varje medarbetares styrkor och intressen för att uppnå medarbetarnas fulla potential.

Medarbetare 3 var den enda medarbetaren som behandlade detta ämne och framhöll att deras ledare är bra på att tilldela uppgifter utifrån medarbetarnas intressen, vilket är en indikation på att ledaren tar hänsyn till individuella behov och preferenser.

Ledarna och medarbetaren är alltså överens om vikten av att ledaren tar individuella behov och intressen hos medarbetarna på allvar, vilket är en central princip inom det transformativa ledarskapet enligt Bass (1998). Ledarna visar omsorg genom att ta in det medarbetarna säger och agera utifrån medarbetarnas olika behov och önskemål. Medarbetaren upplever att dess ledare tar hänsyn till medarbetarnas intressen genom att tilldela uppgifter som passar individens individuella preferenser. Det finns således en överensstämmelse mellan ledarnas intentioner och medarbetarnas erfarenheter av individuell omsorg och uppmärksamhet från ledningen. Detta tyder på att ledarskapets principer för individuell omsorg, enligt Bass (1998), appliceras på ett bra sätt inom organisationen.

Respekt och tillit

Individuell omsorg innebär att ledaren erbjuder stöd under svåra tider för att främja personlig utveckling och bygga en personlig relation med varje medarbetare (Bass, 1998). Även Scott (2008) nämner att ledare bör vara en moralisk kompass och bygga goda relationer. Att skapa en personlig relation och visa respekt och tillit gentemot varje enskild medarbetare är en viktig del av att utöva individuell omsorg. Genom att bygga en sådan relation kan ledaren skapa en bättre förståelse och möta varje medarbetares behov och bidra till deras välmående och framgång på arbetsplatsen.

Ledare 3 tycker det är viktigt med öppen tillgänglighet och kommunikation gentemot sina medarbetare. Vidare poängterar ledare 3 vikten av att organisationens medarbetare känner sig bekväma att dela med sig av eventuella bekymmer, både personliga och arbetsrelaterade, vilket indikerar på en medvetenhet om behovet av individuell omsorg och stöd.

Både medarbetare 2 & 3 framhäver vikten av tillit, respekt och öppen kommunikation på arbetsplatsen. Medarbetare 3 uttrycker att det finns en tillit gentemot både kollegor och ledare, och betonar vikten av att kunna dela med sig av både positiva och negativa känslor med arbetsgruppen. Följande indikerar på en atmosfär av ömsesidig tillit och förståelse, vilket bidrar till en positiv arbetsmiljö och ökad motivation hos medarbetarna. Vidare betonar medarbetare 2 vikten av att ledare lever upp till de värderingar de kommunicerar för att bevara medarbetarnas förtroende och engagemang. Detta överensstämmer med teorin om individuell omsorg och betoningen av att bygga personliga relationer med varje medarbetare för att främja deras personliga utveckling och välbefinnande (Bass, 1998). För att bygga personliga relationer krävs det respekt och tillit mellan parterna, vilket även stärks av vad Scott (2008) säger om att ledare bör bygga goda relationer.

Sammanfattningsvis visar detta på att både medarbetare 2 och 3 samt ledare 3 värdesätter ett klimat som präglas av öppenhet, tillit och respekt. Att ledare 3 betonar behovet av öppen kommunikation tyder på en medvetenhet om att uppmärksamma och svara mot individuella behov. Dessa insikter stöder teorin om individuell omsorg (Bass, 1998), där ledaren har en viktig roll i att visa stöd och skapa personlig relation till medarbetarna för att uppnå ömsesidig respekt.

6.1.4 Intellektuell stimulans

Intellektuell stimulans innebär att ledaren engagerar sina medarbetare genom att ställa frågor och utmana dem för att förbättra processer i arbetet och för att utveckla deras förmåga att hantera hinder och lösa problem. Ledaren bör också främja ett öppet klimat där idéer och frågor tillåts att tas upp för diskussion, för att bidra till förbättringar inom organisationen (Bass, 1998). Det syns en koppling mellan intellektuell stimulans

och coaching och feedback. Genom att ledare ställer frågor och utmanar medarbetarna för att utveckla deras förmåga, agerar ledaren coach och öppnar upp för ett klimat för både positiv och konstruktiv feedback.

Coachning

I intervjuerna framkommer det att samtliga ledare lägger stor vikt vid att coacha och stödja sina medarbetare i att förstå sina arbetsuppgifter och förstå vad som krävs av dem. Ledare 3 uttrycker också vikten av att vara lyhörd och utmana sina medarbetare för att främja deras utveckling och uppnå deras fulla potential. Detta stämmer överens med Bass (1998) teori som betonar att ledaren bör engagera medarbetarna genom att ställa frågor och utmana dem för att förbättra arbetsprocesser och utveckla deras förmåga att lösa problem.

> Som en transformativ ledare är det också viktigt att utmana och pusha mina medarbetare så att de utvecklas och uppnår sin fulla potential. Det är en fin balans där för att undvika att man curlar sina medarbetare för mycket, alternativt att man utmanar för mycket (Ledare 3, personlig kommunikation, 9 april, 2024).

Ledaren 3 benämner däremot vikten av att balansera utmaningar och stöd på ett sätt där man inte utmanar medarbetarna för mycket, utan alltid finns tillgänglig för hjälp och frågor. Detta tyder på att ledaren strävar efter att medarbetarna ska känna sig bekväma med att utmana sig själva samtidigt som medarbetaren får den coachning som behövs Detta är i linje med Bass (1998) teori om att ledaren bör främja ett öppet klimat där frågor ska kunna tas upp för diskussion.

Sammanfattningsvis arbetar ledarna, framförallt ledare 3, aktivt med att främja den intellektuella stimulansen som krävs för att utmana och utveckla medarbetarna. Detta visar hur teorin om intellektuell stimulans (Bass, 1998) implementeras i praktiken.

Feedback

> Det är ju min uppgift som ledare att få mina medarbetare att blomma ut och bli sitt bästa jag (Ledare 2, personlig kommunikation, 26 mars, 2024).

Ledare 2 betonar vikten av att ledare och medarbetare ska kunna ge feedback till varandra regelbundet för att främja utveckling - både individuellt och organisatoriskt. Genom att tillsammans skapa ett klimat där feedback ges och tas emot öppnas möjligheten till att medarbetarna växer och utvecklas i sina roller, vilket går i linje med vad Bass (1998) säger om intellektuell stimulans.

> Helst vill vi ge positiv feedback, men konstruktiv feedback är viktigt för att kunna driva arbetet framåt och bli bättre (Ledare 1, personlig kommunikation, 25 mars, 2024).

Ledare 1 beskriver att de använder en medarbetarprocess där året inleds med ett medarbetarsamtal där mål sätts upp, vilket sedan följs upp under året för att avsluta med ett resultatsamtal i slutet av året. Ledaren nämner att i detta skede finns möjligheten för både ledaren och medarbetaren att ge positiv och konstruktiv feedback.

På medarbetare 2:s arbetsplats finns möjligheten för olika former av feedbacksamtal och undersökningar för att regelbundet fånga upp medarbetarnas åsikter. Dock understryker medarbetaren att det ibland kan upplevas svårt att framföra sin åsikt då det är organisationens vision och strategi som är styrande.

> Jag tror dock tyvärr att det är en liten klyscha ibland när folk påstår att man kan säga och uttrycka vad man vill på arbetsplatsen för det kan man ju inte (Medarbetare 3, personlig kommunikation, 5 april, 2024).

Medarbetare 3 uppskattar möjligheten till positiv och konstruktiv feedback samt möjlighet att ge feedback till sin ledare. Däremot reflekterar medarbetaren över den obalans mellan ledare och medarbetare när det gäller att ge feedback till ledaren. Detta är något även medarbetare 1 tar upp i sin intervju. Medarbetare 1 uppskattar även att tilldelas feedback från sin ledare, men anser att det är svårt att ge feedback till sin

ledare på grund av att det ändå finns en struktur där ledaren är över medarbetaren. Vilket rent teoretiskt går emot principerna inom det transformativa ledarskapet där man vill komma ifrån det traditionella ledarskapet där det var en mer hierarkisk syn på organisationer (Kotter, 1990).

Feedback är en central del av det transformativa ledarskapet enligt teorin om intellektuell stimulans för att främja ett öppet klimat där idéer och frågor tillåts att tas upp för diskussion (Bass, 1998). Genom regelbundna medarbetarsamtal och undersökningar bidrar det till ett öppet klimat där både ledare och medarbetare kan ge positiv och konstruktiv feedback till varandra för att utvecklas inom organisationen. Feedback bidrar till att både utmana och stödja medarbetarna till att hantera hinder och lösa problem. Samtidigt framkommer det också att medarbetare 2 & 3 upplever en viss obalans mellan ledare och medarbetare när det gäller att ge feedback på grund av att ledaren står över medarbetaren, vilket är viktigt att beakta för att främja en öppenhet inom organisationen.

6.1.5 Pseudo transformativt ledarskap

Det transformativa ledarskapet syftar till att motivera och utmana sina medarbetare, men om en ledare använder ledarskapet på fel sätt kan det leda till negativa konsekvenser för medarbetarna – vilket kallas för pseudo transformativt ledarskap (Seltzer, m.fl., 1989).

Överbelastning och stress

I en studie utförd av Seltzer m.fl. (1989) visade det sig att utbrändhet korrelerade med individuell omsorg, idealiserad påverkan och intellektuell stimulans.

Samtliga ledare är överens om att det transformativa ledarskapet kan orsaka överbelastning och stress för medarbetarna. Ledare 1 säger att det är viktigt med en balans mellan arbete och fritid för att undvika överbelastning och stress hos medarbetarna. För att undvika att medarbetarna jobbar övertid på grund av eget ansvar är ledare 1 noga med att inte uppmuntra övertid för att skapa en hälsosam arbetsmiljö. För att förebygga det Selzter m.fl. (1989) säger om att överbelastning och stress kan korrelera med idealiserad påverkan, behöver ledaren agera som förebild. Ledare 1 gör

detta genom att inte uppmuntra till övertid och att leva som man lär.

Ledare 2 säger att det finns en balans mellan graden av eget ansvar varvat med tydlighet och riktlinjer. Enligt Seltzer m.fl. (1989) behöver medarbetare intellektuell stimulans för att motiveras och utvecklas. Men, han menar även på att detta kan korrelera med överbelastning och stress. Därför är det avgörande att upprätthålla en balans mellan intellektuell stimulans och att undvika överbelastning, precis som ledare 2 understryker. Dessutom understryker ledare 2 vikten av att tillgodose individuella preferenser och behov och anpassa ledarskapet efter varje enskild individ för att minimera stress och negativa upplevelser kopplat till det transformativa ledarskapet.

Ledare 3 säger att det finns negativa aspekter med alla ledarskap och menar därmed att det transformativa ledarskapet inte är en universell lösning som passar alla. Det transformativa ledarskapet riskerar att upplevas utmanade, särskilt för medarbetare som är i behov av tydliga riktlinjer. Genom att visa stöd och vägledning för medarbetarna är något ledaren gör för att minimera risken för överbelastning och stress. Enligt Seltzer m.fl. (1989) finns det en risk att överbelastning och stress är korrelerat med individuell omsorg, ledare 3 bekräftar att bristen på stöd för medarbetarnas individuella behov kan bidra till överbelastning och stress. Både ledare 2 & 3 är överens om att se efter varje enskild individs behov och ge stöd när det behövs för att undvika överbelastning och stress korrelerat till individuell omsorg.

Medarbetare 1 framhäver fördelarna med eget ansvar och möjlighet till problemlösning och att det är motiverande. Samtidigt understryker medarbetaren vikten av en balanserad arbetsbelastning och behovet av stöd från ledaren för att undvika överbelastning. Medarbetare 2 är enig med medarbetare 1 om att det finns ett behov av mer tydlighet och struktur vid perioder av stress, men uppskattar generellt friheten med att själv organisera sitt arbete. Medarbetare 2 upplever att det ibland hade behövts en bättre balans mellan frihet och tydligare riktlinjer för att hantera stressen effektivt samt att ledaren behöver respektera individuella preferenser.

Medarbetare 3 förklarar fördelarna med eget ansvar och hur medarbetaren stimuleras av det samt gillar att ta sig an nya utmaningar, men påpekar att för mycket eget ansvar kan leda till stress. Medarbetaren understryker vikten av en närvarande och stöttande ledare för att finna en god balans mellan eget ansvar och stöd från ledaren för att minimera överbelastning och stress. Vad samtliga medarbetarna säger går i linje med vad Seltzer m.fl. (1989) studie säger om att medarbetare motiveras av intellektuell stimulans men att det krävs en balans mellan det och individuell omsorg för att undvika att det korrelerar med överbelastning och stress hos medarbetarna.

Sammanfattningsvis visar detta på den komplexitet som finns i att hantera överbelastning och stress på grund av det transformativa ledarskapet. Samtliga ledare och medarbetare är dock överens om att det finns olika tillvägagångssätt för att minimera överbelastning och stress och ledarna understryker vikten av att respektera och se till individuella behov hos medarbetarna. Genom att ledarna är medvetna om individuella behov och preferenser, och genom att erbjuda stöd och vägledning balanserat med eget ansvar, kan ledare skapa en arbetsmiljö som främjar medarbetarnas välbefinnande och produktivitet.

Känsla av utnyttjande

Franke m.fl. (2011) menar på att de negativa konsekvenserna av det transformativa ledarskapet även kan innebära att ledare utnyttjar sina anställda, antingen medvetet eller oavsiktligt, trots att det transformativa ledarskapet syftar till att motivera och stödja sina medarbetare. Liknande vad Seltzer m.fl. (1989) säger om att de negativa konsekvenserna kan leda till överbelastning och stress bekräftar även Franke m.fl. (2011) att det finns en risk för det.

> Känslan av att få ett ansvarsområde eftersom ledaren anser att du har den nödvändiga kompetensen bidrar till ökad motivation. Det bygger tillit och ger en känsla av att vara uppskattad. Men samtidigt finns risken att denna typ av tilldelning av ansvar kan få en att känna sig utnyttjad, särskilt om det sker av andra skäl än sin kompetens. Det kan leda till en förlust av förtroende, särskilt om man uppfattar att

> ansvarsområdet inte tilldelas dig på grund av din förmåga, utan snarare för att ingen annan vill ta på sig det (Medarbetare 2, personlig kommunikation, 5 april, 2024).

Medarbetare 2 och 3 är båda överens om att den balansgång som krävs mellan att bli tilldelad ansvar och att erbjudas stöd från sin ledare. Medarbetare 2 känner att det kan vara smickrande att få förtroende och ansvar från sin ledare och att det leder till att motivationen ökar, men å andra sidan upplever medarbetaren att det finns en risk att ibland känna sig utnyttjad om ledaren överväldigar med arbetsuppgifter, vilket stödjer Franke m.fl. (2011) studie kring risken att transformativa ledare kan utnyttja sina anställda.

Medarbetare 1, likt medarbetare 2, upplever att det finns en risk att vissa ledare utnyttjar sina medarbetare genom att överbelasta med arbetsuppgifter. Medarbetare 1 menar på att det ibland kan vara svårt att säga nej och känner sig då tvingad att acceptera fler arbetsuppgifter än man hinner med – vilket genererar överbelastning och stress som resulterar i minskad motivation och förtroende till sin ledare.

Sammanfattningsvis tyder detta på, som tidigare nämnt, den komplexitet som finns i att finna en balans i att tilldela ansvar och att stödja för att undvika överbelastning och stress. Trots utmaningarna och riskerna med det transformativa ledarskapet är det avgörande att ledare respekterar och förstår gränserna för medarbetarnas arbetskapacitet - för att skapa en hållbar arbetsmiljö.

Åtgärder

Författarna frågade ledarna vad de genomför för åtgärder för att medarbetarna inte ska uppleva överbelastning och stress samt vad de gör för att de ska undvika att känna att de ska känna sig utnyttjade. Samtliga ledare tar upp olika åtgärder för att minska risken för detta.

Ledare 1 betonar vikten av att inte skicka mejl utanför arbetstid och uppmuntrar sina anställda att inte heller göra det. Genom att leva som man lär strävar ledaren efter att vara en förebild för att möjliggöra en god balans mellan fritid och arbete. Ledare

2 understryker vikten av att anpassa sitt ledarskap efter individuella behov, då medarbetare kan ha olika preferenser när det gäller hur man trivs i att utföra sina arbetsuppgifter och hur mycket man klarar av för att undvika överbelastning och stress. På liknande sätt resonerar ledare 1, där ledaren tycker det är viktigt att anpassa riktlinjer efter individuella behov. Genom att kommunicera tydligt vilka förväntningar man som ledare har på sina medarbetare kan man minska risken för förvirring. Detta kan bidra till att undvika situationer där medarbetare känner osäkerhet kring om de uppfyller förväntningarna eller inte, vilket i sin tur kan minska risken för överbelastning och stress relaterat till arbetsbörda. Medarbetare 3 reflekterar kring hur en ledare kan undvika att man som medarbetare känner sig utnyttjad och det är genom att ledaren är närvarande och stöttande för att undvika överbelastning av arbetsuppgifter.

Både ledare 1 och 2 betonar betydelsen av öppen kommunikation med sina medarbetare för att förstå deras behov, medan medarbetare 3 understryker vikten av att ledaren är närvarande och stöttande. Genom att erbjuda stöd och involvera medarbetarna i beslutsfattandet strävar ledarna efter att skapa en arbetsmiljö där belastningen är lagom och där medarbetarna känner sig delaktiga och respekterade vilket går i linje med hur en transformativ ledare ska vara enligt Khan m.fl. (2021) och Bass (1998).

6.2 Motivation

6.2.1 Inre motivation - Self-determination theory

En teori som ofta talas om i samband med motivation och ledarskap är self-determination theory (SDT). Self-determination theory består av tre stycken grundläggande behov vilka är autonomi, kompetens och samhörighet (Ng, m.fl., 2012). Dessa tre grundläggande behov för motivation har visat sig ha en positiv relation till det transformativa ledarskapet (Hetland, m.fl., 2011).

Autonomi

Autonomi handlar om att man som människa vill känna att man själv är ursprunget till sina handlingar och sitt beteende, det vill

säga känna sig fri att utföra saker så som man själv vill (Ng, m.fl., 2012). Detta är någonting som går in i det transformativa ledarskapets grundläggande idéer om innovation och delaktighet. Samtliga ledare visar en förståelse för sina medarbetare i att låta dem ta egna beslut och vara delaktiga i beslut som påverkar deras arbete. Som tidigare nämnt talar ledare 1 mycket om att ge medarbetarna frihet under ansvar och ledare 3 anser att de är viktigt att inkludera dess medarbetare i beslutsprocesser. Även ledare 2 uppmuntrar sina medarbetare till att bidra med sina idéer.

> Det är viktigt att se vad mina medarbetare tycker är kul och försöka göra så gott jag kan för att ge dem möjligheten att arbeta mer med det (Ledare 3, personlig kommunikation, 9 april, 2024).

Ledare 3 tilldelar gärna arbetsuppgifter och arbetspositioner utifrån vad medarbetaren visat intresse för. Genom att tilldela medarbetare en position de visat intresse för, visar ledaren en uppmärksamhet för vad medarbetarna önskar och därmed en vilja för att stödja medarbetarnas autonomi.

Samtliga medarbetare känner att de kan vara med och bestämma och vara innovativa i deras arbetsuppgifter, och alla 3 påpekar även hur eget ansvar och friheten ökar deras motivation.

En central del av det transformativa ledarskapet är just att uppmuntra och utveckla sina anställda, vilket enligt Hetland m.fl. (2011) är starkt förknippat med behovet av autonomi. Detta bekräftas av respondenternas svar ovan, om hur ledarna arbetar för att främja medarbetares idéer samt deras utveckling. Detta anser medarbetarbetarna påverka deras motivation positivt.

Kompetens

Kompetens handlar om en känsla att känna sig effektiv genom att få utöva sin kapacitet och producera resultat, då detta ger en känsla av att man klarar av saker (Ng, m.fl., 2012). Detta är något som framkommer att företag 3 arbetar mycket med. Som nämnt i diskussionen om autonomi betonar ledare 3 vikten av att placera sina medarbetare på positioner som matchar deras intressen och kompetenser. Om ledare 3 har en medarbetare som visar intresse för en specifik position sätter ledare 3 gladligen den personen där, istället för att sätta någon annan

där som inte hade uppskattat det lika mycket. Genom att ledaren ger dess medarbetare möjligheten att utvecklas inom de områden de brinner för, främjar ledaren en känsla av kompetens hos medarbetarna.

Medarbetare 3 bekräftar att ledare 3 hjälper medarbetarna att utveckla sina kompetenser inom områdena de tycker är roligast. *"Min ledare är även öppen och hjälper mig till de områden jag tycker är roligast och brinner för"* (Medarbetare 3, personlig kommunikation, 10 april, 2024). Medarbetare 3 upplever att detta leder till en högre motivation, då den får använda sina kunskaper inom ett område som den behärskar bra. Medarbetare 3 upplever även sin kompetens bekräftad genom att få ha upplärningar och dela med sig av sin kunskap till nyanställda.

Medarbetare 2 blir även väldigt smickrad när den får uppgifter på grund av kompetensen den besitter, vilket ökar motivationen hos medarbetare 2.

Sammanfattningsvis framgår det hur kompetens, ett av behoven inom Self-determination theory (SDT), är viktig för motivation. Medarbetare 3 förklarar att dess ledare arbetar för kompetensutveckling, vilket främjar känslan av kompetens och leder till ökad motivation. Detta bekräftar att uppfyllnad av behovet kompetens kan leda till en ökad motivation, vilket stämmer överens med principerna för self- determination theory.

Samhörighet

Samhörighet handlar om att känna sig brydd om, accepterad och förstådd av andra (Ng, m.fl., 2012).

Samtliga ledare anser att det är viktigt att skapa en känsla av inkludering och samhörighet bland medarbetarna på dess arbetsplats.

> Jag lägger lätt personliga saker på minnet som jag sedan frågar om för att alla ska känna sig sedda och hörda (Ledare 1, personlig kommunikation, 25 mars, 2024).

Ledare 1 tycker själv att det är jobbigt att känna sig exkluderad, och därför arbetar ledaren mycket med att alla ska känna sig

inkluderade. Att se till att alla känner sig sedda och hörda leder till omtanke, acceptans och förståelse från ledarens håll. Ledare 2 & 3 betonar vikten av att erbjuda regelbundna sociala aktiviteter. Detta leder till en gemenskap, vilket ger en känsla av samhörighet i en grupp.

Medarbetare 3 talar gott om samhörigheten på arbetsplatsen. Medarbetare 3 ser nästan sina kollegor som en "liten extrafamilj" ibland, vilket leder till en ökad motivation och att det är roligare att gå till jobbet.

Man kan se en likhet mellan att känna sig brydd om, accepterad och förstådd till individuell omsorg inom Bass (1998) teori om de grundläggande delarna i det transformativa ledarskapet, som menar på att ledaren bör erbjuda stöd under svåra tider och att man bör svara mot personliga behov.

Sammanfattningsvis tyder intervjuerna på att även samhörighet är viktigt för trivsel och motivation på arbetsplatsen. Man kan även se en tydlig koppling mellan det transformativa ledarskapet och behovet av samhörighet. Ledare som utövar ett transformativt ledarskap bör erbjuda stöd och ta hand om sina medarbetare, vilket resulterar i en känsla av samhörighet i form av att medarbetarna känner sig brydda om, accepterade och förstådda av andra.

6.2.2 Yttre motivation - Transaktionellt ledarskap

En gren i det transformativa ledarskapet är det transaktionella ledarskapet som enligt Riaz & Hussain Haider (2010) bygger på belöningar och bestraffningar som baseras på hur medarbetarna presterar. Engidaw (2021) beskriver vidare att motivation som uppstår av just belöningar eller resultat är yttre motivation. Eftersom det transaktionella ledarskapet har ett större fokus på yttre belöningar fick respondenterna svara på om deras arbetsplats gör något för att öka även den yttre motivationen genom yttre belöningar. Samtliga medarbetare och ledare uppger att de erbjuds olika förmåner i form av friskvårdsbidrag, förmånliga lunchpriser och vårdförsäkring.

Medarbetare 1 och 2 är däremot väldigt tydliga med att poängtera att det inte är de yttre faktorerna som är den främsta motivationen i deras arbete. Medarbetare 1 menar på att om den inte trivs på jobbet är det inte värt att arbeta kvar.

Medarbetare 2 har bra förmåner men uppger att den är en värderingsstyrd människa. Medarbetare 2 hade aldrig kunnat arbeta på en arbetsplats, som inte stod för bra värderingar eller inte hanterar kunder och medarbetare på ett bra sätt, bara på grund av en bra lön eller ett bra friskvårdsbidrag. Khan m.fl. (2021) & Li m.fl. (2006) skriver att det transformativa ledarskapet har visat sig främst främja medarbetarnas inre motivation, vilket bekräftas av det medarbetare 1 & 2 säger om att det inte är de yttre faktorerna som är den främsta motivationen i deras arbete, utan att de trivs och att arbetsplatsen har goda värderingar.

7. Slutsats

I detta kapitel presenteras studiens slutsatser utifrån författarnas reflektioner från resultat och diskussionskapitlet. I slutsatsen besvaras de två forskningsfrågorna som författarna presenterar i syftet i introduktionskapitlet. Vidare presenteras potentiella bidrag, både för forskning och för praktiken och avslutningsvis presenterar författarna potentiell framtida forskning inom ämnena transformativt ledarskap och motivation.

7.1 Studiens slutsats

Hur arbetar ledare transformativt för att motivera sina medarbetare?

I forskningsstudien har det identifierat flera sätt som ledare arbetar transformativt på. Detta inkluderar bland annat befogenhet, respekt och tillit, coacha och ge feedback. De tre mest framträdande egenskaperna som identifierats och som går i linje med hur en transformativ ledare ska agera är:

- Förebild – vikten av att vara en förebild.
- Beslutsprocessinkludering – att inkludera medarbetarna i olika beslutsprocesser.
- Individuella behov och preferenser – att individuella behov och preferenser blir omhändertagna.

Studien påvisar att ledarna aktivt arbetar för att agera förbilder gentemot sina medarbetare genom att utföra samma arbetsuppgifter som dess medarbetare. Detta gör ledarna för att själva leva upp till de krav och förväntningar som ställs på deras medarbetare och för att minska hierarki samt öka motivationen. Utöver att vara en förebild, engagerar sig ledarna för att inkludera medarbetarna i olika beslutprocesser. Ledarna strävar också efter att ge sina medarbetare frihet under ansvar och att uppmuntra dem till att ta initiativ och ansvar i sina egna arbetsuppgifter. Samtliga ledare arbetar även med att se till individuella behov och preferenser genom att uppmärksamma önskemål och utföra arbetsuppgifter utifrån medarbetarnas intressen och styrkor.

Studien visar på att samtliga ledare arbetar transformativt för att motivera sina medarbetare.

Vilken påverkan har det transformativa ledarskapet på medarbetarnas motivation?

Flertalet medarbetare upplever att ledarskapsstilen transformativt ledarskap överlag påverkar motivationen positivt. Att transformativa ledare föregår som förebilder uppmuntrar medarbetarna till att själva utföra ett så bra arbete som möjligt och agera med goda värderingar. Att medarbetarna känner sig sedda och tilldelas arbetsuppgifter utifrån kompetens och intressen bidrar till en positiv påverkan på motivationen.

I studien framkommer däremot även att det finns en baksida av det transformativa ledarskapet som påverkar medarbetarnas motivation negativt. De främsta orsakerna till en minskad motivation på grund av det transformativa ledarskapet är överbelastning och stress samt en känsla av utnyttjande som en följd av för stort ansvar och arbetsuppgifter. Utifrån studien kan man se att beroende på personliga preferenser påverkas motivationen olika av det transformativa ledarskapet. Studien visar att samtliga medarbetare understryker vikten av att ledare ser till personliga behov.

Studien visar också ett samband mellan self-detemination theory och transformativt ledarskap när det gäller den inre motivationen. För att medarbetare ska motiveras behöver autonomi, kompetens och samhörighet uppfyllas. Studien visar att det är den inre motivationen som är avgörande, och inte den yttre, för att medarbetare ska visa engagemang och lojalitet till sin arbetsplats.

Sammanfattningsvis påverkar transformativt ledarskapet medarbetarnas motivation positivt i de flesta fall. De finns ett par risker med det transformativa ledarskapet, men nyckeln till ett lyckat ledarskap är att ledaren är lyhörd och ser till varje enskild individ.

7.2 Potentiellt bidrag

7.2.1 För forskning

Författarna hoppas att denna studie kommer att betraktas som ett teoretiskt bidrag till kunskapsområdet tranformativt ledarskap och motivation. Genom att beskriva hur ledare arbetar transformativt i praktiken och genom att lyfta fram både positiva och negativa effekter av denna ledarskapsstil på medarbetarnas motivation, hoppas författarna kunna öka förståelsen och ge framtida forskare en bra grund till att utforska ytterligare områden och vidareutveckla kunskapsområdet inom transformativt ledarskap och hur det påverkar medarbetarnas motivation.

7.2.2 För praktiken

Författarna hoppas att denna studie kommer att ses som ett praktiskt bidrag till chefer och ledare genom att studien ger råd om vikten av att hur en ledare kan använda sig av ett transformativt ledarskap och hur det påverkar motivationen hos medarbetare. Forskningen kan vara intressant för ledare då de möjligtvis kan använda studien för att se hur de kan arbeta för att minska risken för negativa effekter och istället öka inflytandet på medarbetarnas motivation.

7.3 Framtida forskning

Till framtida forskning hade det varit intressant att studera hur transformativt ledarskap fungerar lika eller olika i olika typer av organisationer, branscher och vid olika typer av arbetsuppgifter.

Det hade även varit intressant att undersöka hur man hade kunnat implementera ledarskapsutbildningar på arbetsplatser att främja transformativt ledarskap och öka motivationen hos både ledare och medarbetare. Denna forskning kan bidra till en djupare förståelse för hur ledarskap och motivation samverkar för att främja framgång och medarbetarnas välbefinnande.

Referenslista

Tryckta källor:

Adair, J. (2006). *Leadership and motivation. The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. Kogan Page.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder. (3 uppl.).* Liber.

Berggren, C., Gillström, L., Gillström, L., & Östling, B. (2001). *Praktiskt ledarskap - en bok om hur man gör när man leder människor.* Liber.

David, M., & Sutton, C. D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod.* (1 uppl.). Studentlitteratur.

Hacking, I. (2005). *Social konstruktion är vad?* Thales.

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2021) *Ledarskap : en interaktiv ansats.* (1 uppl.). Liber.

Söderbom, A., & Ulvenblad, P. (2016). *Värt att veta om uppsatsskrivande - rapporter, projektarbete och examensarbete.* (1 uppl.). Studentlitteratur AB.

Söderfjäll, S. (2012). *Behovsanpassat ledarskap – att skapa förutsättningar för motivation, prestation och välbefinnande*. Nomen förlag.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research: Design and Methods.* (6 uppl.). Sage Publications.

Otryckta källor:

Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership.* (2 uppl.). Lawrence Erlbau Associates. *https://doi.org/10.4324/9781410617095*

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact.* Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations.* The Free Press. A division of Macmillan, Inc.

Baran, B, E., & Woznyj, H, M. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynmics,* 100787-100787. *https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787*

Bergsten, U. (2007). Ledarskap – förståelse och handlande. *Svensk idrottsforskning*, 68-73.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101. *https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa*

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology, 74(*4), 580-590. *https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580*

DuBrin, A.J. (2015). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. (8 uppl.) Cengage Learning.

Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: Ein the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 10*(1), 1-15. *https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1*

Franke, F., & Felfe, J. (2011). How does transformational leadership impact employees' psychological strain?: Examining differentiated effects and the moderating role of affective organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(3). *https://doi-org.ezproxy.bib.hh.se/10.1177/1742715011407387*

Han, B., Törsten, R., & Elçiçek, Z. (2022). Public leadership behaviors of school principals: does it affect teacher motivation and job satisfaction in Turkish culture? *International Journal of Public Leadership, 18*(3), 209-228. *https://doi.org/10.1108/IJPL-03-2021-0026*

Hetland, H., Hetland, J., Schou Andreassen, C., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, *16*(5), 507–523. *https://doi.org/10.1108/13620431111168903*

Holten, A.-L., Bollingtoft, A., & Wilms, I. (2015). Leadership in a changing world: developing managers through a teaching and learning programme. *Management Decision, 53*(5), 1107-1124. *https://doi.org/10.1108/MD-10-2014-0617*

Indana, N., Patoni, A., & Maunah, B. (2023). History of Tranformational Leadership. *Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam, 7(2),* 163-179. *https://doi.org/10.54437/alidaroh.v7i2.1242*

Khan, E., Khan, M. M., & Ahmed, S. S. (2021). Transformational Leadership, Emotional Intelligence, and Innovative work behavior: The role of psychological empowerment. Global Management Journal for Academic & Corporate Studies, 11(2), 63-76.

Košičiarová, I., Kádeková, Z., & Štarchoň, P. (2021). Leadership and Motivation as Important Aspects of the International Company's Corporate Culture. *Sustainability (Basel, Switzerland), 14(*7), p.3916. *https://doi.org/10.3390/su13073916*

Kotter, J. P. (1990). Managerial Versus Leadership Roles: Is There a Difference? *Harvard Business Review*, 68(3), 103-111.

Kristen, V. (2021). VUCA. Hämtad 2024-02-25 från *https://projektledning.se/vuca/*

Li, Y., Tan, C. H., Teo, H. H., & Mattar, A. T. (2006, April). Motivating open source software developers: influence of transformational and transactional leaderships. *Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR conference on computer personnel research,* 34-43. *https://doi.org/10.1145/1125170.1125182*

Ng, J. Y. Y., Ntoumanis, N., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Duda, J. L., & Williams, G. C. (2012). Self-Determination Theory Applied to Health Contexts: A Meta-Analysis. *Perspectives on Psychological Science*, *7*(4), 325–340. *https://doi.org/10.1177/1745691612447309*

Riaz, A., & Hussain Haider, M. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. Business and Economic Horizons, 1, 29-38.

Scott, L. (2008). What is leadership and why does it matter? *Journal of the Canadian Health Libraries Association*, 55-56.

Seltzer, J., Numerof, R. E., & Bass, B. M. (1989). Transformational Leadership: Is It a Source of More Burnout and Stress? *Journal of Health and Human Resources Administration,* 12(2), 174-185.

Silva, Alberto. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly,* 8(1), 1-5.

Witzel, M. (2020). *History of Leadership*. Routledge. *https://doi.org/10.4324/9781315161846*

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations* (6:a uppl.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall

Bilaga 1: Intervjuguide ledare

Frågor ledare

1. På vilket sätt har du använt principer från transformativt ledarskap, såsom att skapa en inspirerande vision och främja innovativt tänkande, för att öka motivationen och engagemanget hos dina medarbetare?

2. Hur arbetar ni på er arbetsplats för att skapa en atmosfär av respekt och tillit för att stödja medarbetarnas motivation och prestation genom att agera med goda värderingar?

3. Kan du ge exempel på hur du har använt transformativt ledarskap för att uppmuntra och stödja dina medarbetare att nå sin fulla potential?

4. Hur främjar ni kreativitet och innovation på arbetsplatsen?

5. Finns det något konkret på er arbetsplats där ni möjliggör för medarbetarna att göra sin röst hörd / komma med åsikter.

6. Vad tror du att denna typ av ledarskap kan ha för negativa effekter på medarbetare? Utifrån principerna i transformativt ledarskap, t.ex. problemlösning och eget ansvar.

7. Hur balanserar du att utmana och motivera dina medarbetare samtidigt som du undviker att orsaka överbelastning eller stress för dem?

8. På vilket sätt har du stöttat dina medarbetare för att tillgodose deras behov av autonomi, kompetens och samhörighet för att främja motivation och välmående?
    - Hur möter ni era medarbetares behov rent allmänt?

9. Gör ni något på er arbetsplats för att öka den yttre motivationen genom yttre belöningar, t.ex. belöningar, bonusar etc.

Bilaga 2: Intervjuguide medarbetare

Frågor medarbetare

1. Hur anser du att din chef arbetar för att skapa en inspirerande vision och främja innovativt tänkande, för att öka motivationen och engagemanget hos dig som medarbetare?

2. Hur arbetar ni tillsammans på er arbetsplats för att skapa en atmosfär av respekt och tillit?
    - Agerar din ledare med goda värderingar och påverkar det din arbetsmotivation på något sätt?

3. Känner du att du som medarbetare får utrymme att uppnå din fulla potential på din arbetsplats? Känner du att det finns utrymme för feedback, exempelvis i form av medarbetarsamtal och liknande?
    - Känner du att du kan ge din ledare feedback om det behövs?

4. Upplever du att du kan uttrycka din kreativitet och innovation på arbetsplatsen? Påverkar detta din motivation?

5. Finns det något konkret på er arbetsplats där du har möjlighet att göra din röst hörd / komma med åsikter?

6. Tycker du att transformativt ledarskap, ex. problemlösning och eget ansvar, kan ha några negativa effekter på dig som medarbetare?

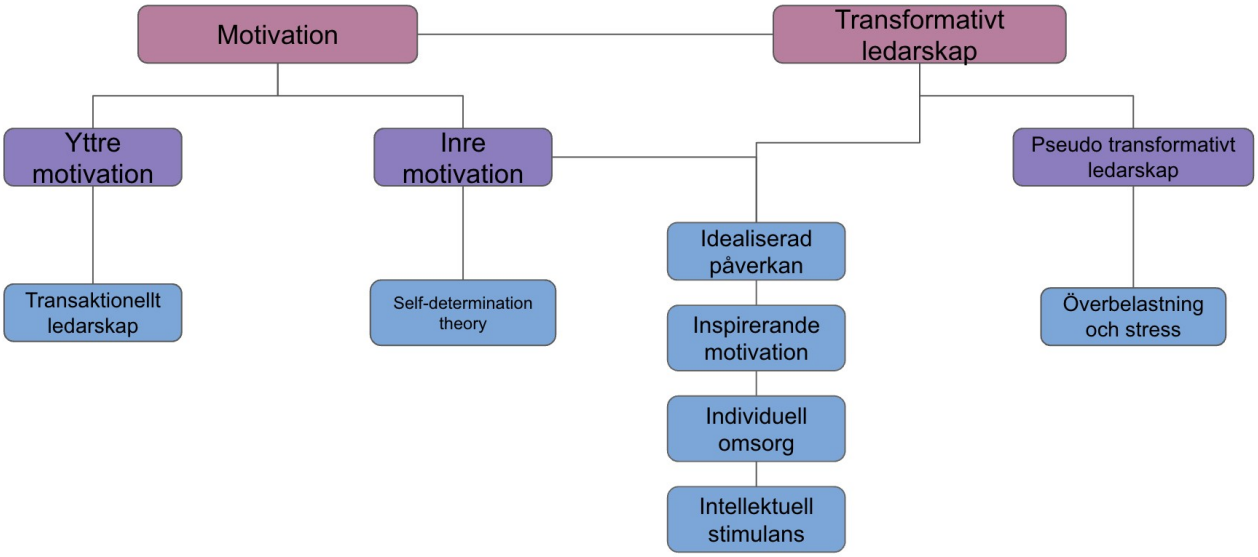
7. Vad gör din ledare konkret för att undvika att du som medarbetare upplever överbelastning eller stress?

8. På vilket sätt har du stöttat dina medarbetare för att tillgodose deras behov av autonomi, kompetens och samhörighet?

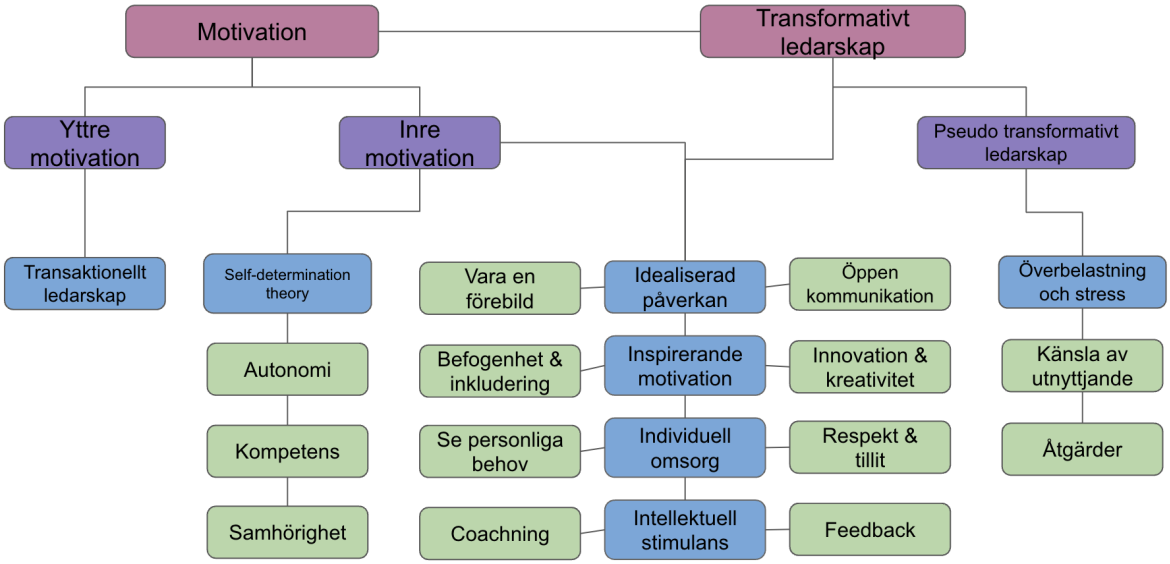
9. Vad erbjuds ni som medarbetare på arbetsplatsen för att stimulera den yttre motivationen, t.ex. genom belöningar, friskvård, vårdförsäkring m.m.

10. Hur känner du överlag som medarbetare att det transformativa ledarskapet påverkar medarbetarnas motivation?

Bilaga 3: Teoretisk modell



Bilaga 4: Kodningsschema



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD