

Transaktionellt och transformativt ledarskap - En kvantitativ studie om ledarskapsstilens påverkan på anställdas motivation i arbetet.

Transactional and Transformative Leadership - A Quantitative Study on the Impact of Leadership Style on Employees' Work Motivation.

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet företagsekonomi

Grundnivå 15 högskolepoäng
Vårterminen 2023

Studenter: Amanda Feretti & Elin Folkesson
Handledare: Johanna Frödelius & Anders Billström
Examinator: Mikael Wickelgren

Transaktionellt och transformativt ledarskap - En Kvantitativ studie om ledarskapsstilens påverkan på anställdas motivation i arbetet.

Examensrapport inlämnad av Amanda Feretti och Elin Folkesson till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

16/5–23

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: Elin Folkesson

Signerat: Amanda Feretti

Förord

Vi vill inledningsvis rikta ett stort tack till alla respondenter som deltagit i vår studie och delat med sig av sina upplevelser kring hur olika ledarskapsbeteenden inom det transformativa och transaktionella ledarskapet skapar motivation i arbetet. Vidare vill vi tacka våra handledare Johanna Frödelius och Anders Billström som delat med sig av sina kunskaper och erfarenheter samt lämnat konstruktiv feedback som bidragit till nya perspektiv och tillvägagångssätt, vilket stöttat oss i uppsatsskrivandet. Vi är otroligt tacksamma för ert engagemang och era tips och råd på vägen. Vi vill även tacka vår examinator Mikael Wickelgren. Avslutningsvis vill vi också rikta ett stort tack till våra familjer som stöttat och pushat oss genom hela skrivprocessen.

Elin Folkesson & Amanda Feretti

Högskolan i Skövde, 2023

Sammanfattning

Författare

Elin Folkesson och Amanda Feretti

Titel

Transaktionellt och transformativt ledarskap - En kvantitativ studie om ledarskapsstilens påverkan på anställdas motivation i arbetet.

Handledare

Johanna Frödelius och Anders Billström

Examinator

Mikael Wickelgren

Sammanfattning

Ständig forskning pågår kring begreppet ledarskap i relation med andra viktiga delar som inkluderas i ledarskapet. Tidigare studier har undersökt ledarskapets påverkan på medarbetarnas motivation men resultaten är spretiga och trots omfattande studier tycks forskare inte vara helt överens. Forskningen kring ledarskap har gått från att främst handla om ledaren till att även inkludera följderna av ledarskapet. Det är även grunden för denna studie vars syfte är att förklara hur den transformativa och transaktionella ledarskapsstilen påverkar medarbetarnas motivation i arbetet samt beskriva på vilka sätt medarbetare inom rekryterings- och bemanningsbranschen i Sverige motiveras olika beroende på könstillhörighet.

Studien är uppbyggd på en kvantitativ metod där hypoteser är utformade för att besvara studiens forskningsfrågor. Hypoteserna och forskningsfrågorna i studien undersöker ledarskapsstil och motivation indelat i inre och yttre motivation. Enkätundersökningen är utformad i Webbankäter.com och de påståenden som återfinns i enkäten är inspirerade av mätinstrumentet Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Utöver det är påståendena också formulerade utifrån dimensionerna inom det transformativa och transaktionella ledarskapet samt de ledarskapsbeteenden som återfinns inom respektive dimension.

Studiens resultat visar att ledarskapsbeteenden inom det transformativa ledarskapet har en signifikant positiv påverkan på både män och kvinnors motivation, dock motiveras de av olika dimensioner och beteenden. Resultaten gällande det transaktionella ledarskapet visar att det endast är två dimensioner inom ledarskapet som har en signifikant positiv påverkan på män och kvinnors motivation.

Nyckelord

transaktionellt ledarskap, transformativt ledarskap, ledarskapsstilar, motivation, inre motivation, yttre motivation, medarbetares motivation, arbetsmotivation, jobbmotivation.

Abstract

Authors

Elin Folkesson and Amanda Feretti

Title

Transactional and Transformative Leadership - A Quantitative Study on the Impact of Leadership Style on Employees' Work Motivation.

Supervisor

Johanna Frödelius and Anders Billström

Examiner

Mikael Wickelgren

Abstract

Constant research is being conducted on leadership in relation to other important elements that are included in leadership. Previous studies have investigated the impact of leadership on employee motivation but the results are scattered and despite extensive studies, researchers don't seem to be in a complete agreement. Research has gone from primarily focusing on the leader to also including the consequences of leadership. That is also the purpose with this study, that aims to explain how the transformative and transactional leadership style affects employees motivation and describe in what ways employees in the recruitment- and staffing industry in Sweden are motivated differently depending on gender.

The study is based on a quantitative method and hypotheses are designed to answer the study's research questions. The hypotheses and research questions in the study investigate leadership style and motivation divided into intrinsic and extrinsic motivation. The survey is designed in Webbenkäter.com and the statements found in the survey are inspired by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). In addition to that, the statements are also formulated based on the dimensions within transformative and transactional leadership and the leadership behaviors found within each dimension.

The results of the study shows that the behaviors within the transformative leadership has a significant positive impact on both men and women's motivation, although they are motivated by different dimensions and behaviors within the transformative leadership. The results regarding transactional leadership shows that only two of the three dimensions has a significant positive impact on men and women's motivation.

Keywords

transactional leadership, transformative leadership, leadership styles, motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, employee motivation, work motivation, job motivation.

Innehåll

1	Inledning	10
1.1	Problembakgrund	10
1.2	Problemdiskussion.....	11
1.3	Syfte	14
1.4	Forskningsfrågor	14
1.5	Avgränsning	14
1.6	Teorianvändning.....	14
2	Teoretisk referensram.....	15
2.1	Transformativt ledarskap	15
2.2	Transaktionellt ledarskap.....	16
2.3	Motivation	17
2.4	Inre och yttre motivation	17
2.5	Diskrepansen mellan män och kvinnor i arbetet	18
3	Metod	20
3.1	Litteratursökning	20
3.2	Datainsamlingsmetod	20
3.3	Urval	21
3.4	Operationalisering	21
3.5	Variabler.....	22
3.5.1	Bakgrundsvariabel	22
3.5.2	Kontrollvariabel.....	23
3.5.3	Beroende variabel	23
3.5.4	Oberoende variabel	23
3.5.5	Modererande variabel	23
3.6	Analysverktyg	23
3.7	Etiska aspekter.....	24
3.8	Reliabilitet och validitet	24
3.9	Metodkritik.....	25
4	Resultat och analys.....	26
4.1	Beskrivande statistik.....	26
4.2	Regressionsanalyser	27
4.2.1	Transformativt ledarskap	27

4.2.2. Transaktionellt ledarskap	31
4.2.3 Inre och yttre motivation	33
4.3 Resultat av samtliga hypoteser	37
5 Slutsatser och diskussion	38
5.1 Begränsningar.....	40
5.2 Studiens bidrag.....	41
5.3 Förslag till framtida forskning	41
6 Reflektioner efter utförd studie	42
7 Referenslista.....	43
7.1 Litteratur.....	43
7.2 Vetenskapliga artiklar.....	44
8 Bilagor	47
8.1 Bilaga 1 – Individuella reflektioner	47
8.1.1 Elin Folkesson	47
8.1.2 Amanda Feretti	48
8.2 Bilaga 2 - Enkät.....	51
8.3 Bilaga 3 - Kodning	54
8.4 Bilaga 4 - MLQ	57
8.5 Bilaga 5 - Missivbrev	58

Bilagor

Bilaga 1: Individuella reflektioner	sid. 47–50
Bilaga 2: Enkät	sid. 51–53
Bilaga 3: Kodning	sid. 54–56
Bilaga 4: MLQ	sid. 57
Bilaga 5: Missivbrev	sid. 58

Figurer

Figur 2.1: Sambandet mellan transformativ och transaktionell ledarskapsstil och motivation, modererat av kön.	sid. 19
Figur 5.1: Justering av Figur 2.1.	sid. 40

Tabeller

Tabell 4.1–4.3: Beskrivande statistik	sid. 26–27
Tabell 4.4: H1: Kvinnor motiveras av ledarskapsbeteenden inom det transformativa ledarskapet i större utsträckning än män.	sid. 28
Tabell 4.5: Transformativt ledarskap/mäns motivation	sid. 29
Tabell 4.6: Transaktionellt ledarskap/kvinnors motivation	sid. 31
Tabell 4.7: H2-Män motiveras av ledarskapsbeteenden inom det transaktionella ledarskapet i större utsträckning än kvinnor.	sid. 32
Tabell 4.8: H3: Ledarskapsbeteenden inom det transformativa ledarskapet har en positiv påverkan på kvinnors inre motivation.	sid. 34
Tabell 4.9: H4: Ledarskapsbeteenden inom det transaktionella ledarskapet har en positiv påverkan på mäns yttre motivation.	sid. 35
Tabell 4.10: Inre och yttre motivationsfaktorer	sid. 36

1 Inledning

I detta kapitel återfinns en redogörelse för intresset att studera ledarskapsstilens påverkan på medarbetarnas motivation inom den svenska rekryterings- och bemanningsbranschen. Tidigare forskning inom området presenteras och diskuteras. Vidare presenteras studiens forskningsfrågor och syfte. Avslutningsvis återfinns studiens avgränsning samt teorianvändning.

1.1 Problembakgrund

Att känna motivation är betydelsefullt för oss alla och nödvändigt i olika situationer under hela livet. Vid bristande motivation har vi svårt att utföra en uppgift med entusiasm. Främst inom organisationer har motivation en betydande roll för att medarbetarna ska känna att arbetet är tillfredsställande samt för att bidra till ökad produktivitet och effektivitet och det är ledarens uppgift att bistå med strategier för att öka motivationen (Raj, 2017). Begreppen ledarskap och motivation kan uppfattas som enkla och givna men vid djupare insyn i teorier och tidigare forskning av bland annat Ryan & Deci (2000), Bass & Bass (2008) och Zareen m.fl. (2014) benämns begreppen som invecklade och omdiskuterade. Det kan vara därför det finns en större mängd forskning av både teorier och definitioner gällande både ledarskap och motivation. Enligt Northouse (2018) definieras ledarskapet som en pågående process där ledarskapsbeteenden påverkar medarbetarnas motivation och styr dem mot specifika uppgifter eller mål.

Två av forskningsområdena kring ledarskap handlar om transformativt och transaktionellt ledarskap (Bass & Bass 2008). Det som utmärker det transformativa ledarskapet är att ledaren ökar medarbetarnas medvetenhet gällande vad som kan uppnås i utbyte mot prestation i arbetet. Genom delaktighet och engagemang lyckas ledaren motivera sina anställda att utföra sina arbetsuppgifter på önskat sätt (Sveningsson & Alvesson, 2010). Den transformativa ledaren förser medarbetarna med utmanande arbetsuppgifter som känns meningsfulla, har en god kommunikationsförmåga samt uppmuntrar till lärande och utveckling vilket anses öka medarbetarnas motivation och prestation i arbetet (Bass & Riggio, 2006). Inom det transaktionella ledarskapet sätter ledaren upp regler och standarder men också ett belöningssystem för att forcera fram ett önskvärt beteende hos medarbetarna. Kontroll och belöningar genomsyrar den transaktionella ledarskapsstilen och ledaren är tydlig med vilka förväntningar som finns samt vilka belöningar som kan fås om medarbetarna tillgodoser dessa förväntningar (Dartey-Baah, 2015).

Det finns en ständigt pågående debatt gällande ledarskapets påverkan på medarbetarnas motivation. I Bonniers svenska ordbok definierar Sjögren m.fl. (2010) motivation som individens drivkrafter bakom ett beteende eller handling som får oss att nå framgång. Medarbetare som känner sig motiverade i arbetet har en benägenhet att arbeta hårdare och prestera på högre nivå i arbetet (Zareen m.fl., 2014). En av ledarens kanske viktigaste uppgifter är enligt Raj (2017) att kunna motivera och då medarbetare troligtvis motiveras på olika sätt och av olika faktorer, kan detta vara en utmaning.

Vad människor motiveras av i arbetet samt hur motivation uppnås har under lång tid både diskuterats och studerats. Den ständigt pågående forskningen kring begreppet motivation kan förklaras av att organisationer är beroende av motiverade arbetare för att kunna nå framgång (Zareen m.fl., 2014). Motivation kan delas in i inre och yttre motivationsfaktorer. Inre motivation anses vara när det finns ett engagemang hos medarbetaren att utföra sina arbetsuppgifter för den egna utvecklingens skull snarare än att belönas för utfört arbete. Yttre motivation handlar istället om det resultat som arbetet lett fram till och är inte på samma sätt sammankopplat med utförandet av arbetsuppgifterna (Ryan & Deci, 2000).

Forskning kring den diskrepans som förekommer mellan män och kvinnors motivation lyfts fram i tidigare studier. En studie av Stefko m.fl. (2017) har undersökt om det förekommer statistiskt signifikanta könsskillnader gällande motivation inom organisationer och kommer fram till att män och kvinnor inte motiveras av samma faktorer (Stefko m.fl., 2017).

Författarna till denna uppsats har, som ovan presenterat, funnit forskning kring ledarskapets påverkan på motivation, både i varierande branscher och länder. Författargruppen vill vidare undersöka ledarskapets påverkan på medarbetarnas motivation och utgår i denna undersökning från det transformativa och transaktionella ledarskapet och riktar undersökningen till rekryterings- och bemanningsbranschen. Det är av högsta vikt att de konsulter som hyrs ut är motiverade till att utföra ett bra arbete med tanke på att de representerar företaget och det är därför viktigt att konsulterna har chefer som kan skapa motivation. Studien ämnar också undersöka eventuella likheter och skillnader mellan män och kvinnors motivation.

1.2 Problemdiskussion

Enligt tidigare forskning av Stefko m.fl., (2017) baseras medarbetarnas motivation på de individuella behoven. Individer motiveras inte bara av en faktor utan flera samt styrs av ledaren och dennes kapacitet att motivera sina anställda (Stefko m.fl., 2017). Forskning kopplat till ledarskap har enligt Northouse (2018) gått från att fokusera på hur ledarens åsikter, beteenden

samt egenskaper påverkar medarbetarna till att rikta sig mer mot vad följderna av ledarskapet blir. Begreppet motivation som en följd av ledarskapet blir därför intressant att utforska vidare. Eftersom varje organisation är i behov av motiverade arbetare är det viktigt att ledaren oavsett ledarskapsstil lyckas uppnå just detta i det dagliga arbetet (Zareen m.fl., 2014).

Om motivationen brister hos medarbetarna drabbar det medarbetarna själva, ledaren men i slutändan också organisationens resultat då brist på motivation anses påverka medarbetarnas prestationer. Motivation blir således en avgörande faktor inom organisationer för att bibehålla produktivitet, engagemang och prestationer på arbetsplatsen. En utmaning för varje ledare i en organisation är att upprätthålla motivationen. Enligt Gagné & Deci (2005) kan bristande ledarskap påverka motivationen negativt och leda till att medarbetarna inte känner sig uppskattade på arbetsplatsen. Ett ledarskap som på det ena eller det andra sättet lyckas motivera sina medarbetare att prestera i arbetet tenderar att nå större framgång än de organisationer vars ledare inte lyckas med detta (Zareen m.fl., 2014).

Vid djupare forskning inom området ledarskap, ledarskapsstilar och dess påverkan på motivation fann författarna av denna uppsats en mängd olika studier och teorier. Det anses finnas skillnader gällande vilken typ av ledarskap män och kvinnor föredrar och motiveras av. I en studie av Fein m.fl. (2010) som genomförts inom serviceorganisationer i Rumänien fann författarna att kvinnor främst motiveras av den transformativa ledarskapsstilen som innefattar självbestämmande och meningsfullhet och att män istället motiveras mer av lön, status och belöningar vilket är faktorer som återfinns inom den transaktionella ledarskapsstilen. Enligt Choo & Aizzat (2016), som genomförde sin studie inom hotellbranschen i Malaysia, är män mer benägna att prestera på hög nivå och motiveras av ledare som bekräftar deras prestationer i arbetet vilket författarna till denna uppsats kopplar till det transaktionella ledarskapet. Vidare belyser Choo & Aizzat (2016) också att kvinnor drivs av relationerna som skapas på arbetsplatsen men även samarbetet dem emellan, vilket kan kopplas till det transformativa ledarskapet.

Ovanstående studier presenterar ledarskapsstilar och dess påverkan på motivation där kulturella faktorer kan ha ett inflytande på de ledarskapspreferenser som förekommer i de organisationer som undersökts. Däremot har studierna genomförts i olika länder där Fein m.fl. (2010) undersöker skillnaderna bland kön och vilken ledarskapsstil de föredrar medan studien av Choo & Aizzat (2016) undersöker vilka motivationsfaktorer män och kvinnor föredrar. Båda studierna bidrar till en ökad förståelse för hur andra faktorer såsom lagar, kultur, kön eller

ledarskapsstil kan påverka motivation men även medarbetarnas prestationer inom organisationer. Studien av Choo & Aizzat (2016) lyfter viktiga följder som ledarskap och motivation för med sig samt vilken påverkan en bristande motivation kan få på prestationerna. Detta bidrar till en större medvetenhet kring att ledaren bör ha möjligheten att anpassa ledarskapsstilen efter sammanhang, även i andra länder och branscher. Piccolo & Colquitt (2006) fann i sin studie, genomförd i USA, att det är den transformativa ledarskapsstilen som skapar högst grad av motivation hos medarbetarna. Vidare menar Piccolo & Colquitt (2006) att ett utvecklat ledarskap som bygger ett förtroende hos medarbetarna är en bidragande faktor till ökad motivation och prestation. Ledarskapsstilens betydelse för medarbetarnas motivation varierar mellan olika studier och kan förklaras av att det är ett komplext begrepp som kan undersökas på en mängd olika sätt. Presenterade studier har utförts i olika länder där exempelvis lagar, villkor och jämställdhet kan se olika ut vilket i sin tur kan påverka hur motivation i arbetet skapas. Utifrån detta kan även resultaten från vår studie utförd i Sverige skilja sig från tidigare studier. Sammantaget kan det antas att motivation påverkas av kontext.

Trots att begreppen ledarskap och motivation är vanliga i forskningssammanhang visar tidigare utförda studier på spridda resultat gällande vilken ledarskapsstil som främst bidrar till medarbetarnas motivation men också gällande diskrepansen mellan män och kvinnors motivation. Detta skulle kunna bero på att de studier som genomförts berörde olika branscher och utfördes i olika länder. Kanske hade resultaten varit mer entydiga om studierna utförts inom samma bransch, i samma land och utöver det också inkluderat samma påverkansfaktorer såsom befattning, kultur och kön. En viktig aspekt att väga in är att resultaten från samtliga studier inte alltid är generaliserbara till andra länder eller branscher av den anledningen att sammanhanget kan vara avgörande för vad som skapar motivation eller inte. Detta gör sambanden intressanta att undersöka vidare och därför vill vi i denna studie undersöka sambandet mellan den transformativa och transaktionella ledarskapsstilen och motivation inom rekryterings- och bemanningsbranschen men också mäta om kvinnor och män motiveras av olika faktorer utifrån aktuella ledarskapsstilar. Denna studie kan skapa en fördjupad förståelse för vad män och kvinnor inom rekryterings- och bemanningsbranschen motiveras av i sitt arbete.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att förklara hur den transformativa och transaktionella ledarskapsstilen påverkar medarbetarnas motivation i arbetet samt beskriva på vilka sätt medarbetare inom rekryterings- och bemanningsbranschen motiveras olika beroende på könstillhörighet.

1.4 Forskningsfrågor

- Hur påverkar olika ledarskapsbeteenden inom det transformativa och transaktionella ledarskapet medarbetares motivation?
 - Vilka skillnader och likheter finns gällande män och kvinnors motivation?

1.5 Avgränsning

I denna studie har författargruppen valt att avgränsa undersökningen till en specifik bransch, rekryterings- och bemanningsbranschen i Sverige. I studien är det de anställdas infallsvinklar och perspektiv som mäter och besvarar forskningsfrågorna i undersökningen. Både ledarskap och motivation är relativt stora begrepp vilket gör att studien har avgränsats. Inom ledarskap fokuserar författargruppen på transformativt och transaktionellt ledarskap och respektive dimensioner; *idealiserat inflytande, inspirerande motivation, intellektuellt inflytande, individuell hänsyn, villkorlig belöning, aktiv ledning samt passiv ledning*. Påståenden som berör Laissez-faire har valts bort i denna enkätundersökning eftersom studien inte behandlar den ledarskapsstilen. Gällande motivation har fokus lagts på inre och yttre motivationsfaktorer.

1.6 Teorianvändning

Syftet med studien är att förklara hur den transformativa och transaktionella ledarskapsstilen påverkar medarbetarnas motivation i arbetet samt beskriva på vilket sätt medarbetare inom rekryterings- och bemanningsbranschen motiveras olika beroende på könstillhörighet. Att just teorierna om det transformativa och transaktionella ledarskapet valts som utgångspunkt för studien grundar sig i att dessa två ledarskapsstilar visat sig vara framstående när det handlar om forskning gällande både ledarskap och motivation. Utifrån tidigare studier som granskats där begreppet motivation undersökts har i många fall teorierna kring transformativt och transaktionellt ledarskap använts. Det gör teorierna gångbara även för vår studie då vi utifrån tidigare forskning vet att dessa kan förenas med teorierna gällande motivation. Att koppla samman teorierna om transformativt och transaktionellt ledarskap med teorierna om inre och yttre motivation tycks därför fungera bra. Efter utförd litteratursökning kunde vi konstatera att

det finns en mängd olika teorier som behandlar begreppet motivation. Att vi valde just inre och yttre motivation för denna studie grundar sig i att det tycks vara den mest framträdande teorin när det kommer till forskningen gällande ledarskap och motivation, vilket anses öka möjligheten att koppla vår studies resultat till tidigare forskning. Vi valde också att inkludera tidigare forskning gällande diskrepansen mellan män och kvinnors motivation för att kunna ställa detta i relation till våra resultat. Vidare har teorierna kring dessa ledarskapsstilar samt teorierna om inre och yttre motivation legat till grund för de påståenden som utformats för enkätundersökningen.

2 Teoretisk referensram

Detta kapitel består av två delar. Den första delen fokuserar på transformativt och transaktionellt ledarskap. Den andra delen behandlar motivation, indelat i inre och yttre motivation samt diskrepansen mellan män och kvinnor i arbetet.

2.1 Transformativt ledarskap

Det finns många olika sätt att definiera begreppet transformativt ledarskap. Det som utmärker ledarskapsstilen är att ledaren lyckas motivera sina medarbetare genom att bland annat öka medvetenheten kring vad som går att uppnå i utbyte mot ansträngning men också genom delaktighet och engagemang (Sveningsson & Alvesson, 2010). Tidigare undersökningar visar att en transformativ ledarstil, när det handlar om formulering av visioner samt uppmärksamhet till medarbetarna, kan leda till höjda prestationer i arbetet (Sveningsson & Alvesson, 2010). Dartey-Baah (2015) argumenterar för att ett transformativt ledarskap symboliserar den ledarskapsstil som efterfrågas av medarbetare inom organisationen. Detta beror till stor del på den betydande inverkan på medarbetarnas arbetstillfredsställelse, prestationer och motivation som skapas genom inspirerande framtidsvisioner (Dartey-Baah, 2015). Teorin om transformativt ledarskap består av fyra dimensioner; idealiserat inflytande, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individuell hänsyn (Northouse, 2018). *Idealiserat inflytande* handlar enligt Bass & Riggio (2006) om den kollektiva känslan inom organisationen och att ledaren ser till medarbetarnas bästa. Ledaren är engagerad i medarbetarnas arbete och uppmuntrar och försäkrar medarbetarna om att de hinder och motgångar de stöter på i arbetet går att överkomma (Northouse, 2018). *Inspirerande motivation* avser enligt Bass & Riggio (2006) att motivera och inspirera medarbetare genom utmaningar som gör att arbetet upplevs meningsfullt. Medarbetare involveras i organisationens mål och visioner för framtiden och

ledaren har en tydlig kommunikation gällande förväntningar. Inom *intellektuell stimulans* ser ledaren till medarbetarnas behov och uppmanar till kreativ problemlösning där gamla tillvägagångssätt utmanas och utvecklas. Ledaren uppmuntrar också medarbetarna att se situationer som uppkommer från olika synvinklar (Bass & Riggio, 2006). Northouse (2018) menar att individer som följer transformativa ledare uppmanas att tänka ut egna lösningar på uppkomna problem inom organisationen vilket speglar individens individuella utveckling. *Individuell hänsyn* handlar enligt Bass & Riggio (2006) om att ledaren ser till medarbetarnas individuella ambitioner. Ledaren ägnar stor uppmärksamhet till varje enskild medarbetares utveckling och prestationer, har förtroende för medarbetarna samt agerar som en stödjande och coachande mentor som delegerar arbetsuppgifter för att främja utveckling och lärande (Bass & Riggio, 2006).

2.2 Transaktionellt ledarskap

Inom den transaktionella ledarskapsstilen fastställer ledaren regler, riktlinjer och standarder som medarbetarna förväntas följa men också ett bestraffning- och belöningssystem för att mer eller mindre tvinga fram önskvärdt beteende men samtidigt också motverka negativa beteenden (Dartey-Baah, 2015). Inom transaktionellt ledarskap finns tre olika dimensioner: villkorlig belöning, aktiv ledning och passiv ledning (Bass & Bass, 2008). *Villkorlig belöning* handlar om att ledaren använder olika typer av belöningar, både psykologiska och materiella vilket görs i utbyte med individers prestationer (Nilsson m.fl., 2018). De psykologiska belöningarna kan handla om att ledaren visar uppskattning samt ger feedback på individers arbetsinsatser. Ledares sätt att ge materiella belöningar kan ske genom transaktionella belöningar, exempelvis löneökning, en bonus eller en utmärkelse för specifika kvalifikationer som individen besitter (Bass & Bass, 2008). De villkorliga belöningarna delas ut när förväntade prestationsmål är uppnådda (Bass & Riggio, 2006). *Aktiv ledning* innebär att ledaren kontrollerar medarbetarnas arbete, utvärderar prestationer, justerar eventuella brister kontinuerligt samt handskas omgående med de problem som dyker upp innan de blir onödigt stora (Nilsson m.fl., 2018). När ledaren justerar eventuella brister kan det innebära negativ feedback och tillrättavisning för att återföra arbetet i sitt rätta led (Bass & Bass, 2008). *Passiv ledning* innebär enligt Nilsson m.fl. (2018) att ledaren övervakar medarbetarnas arbete på ett passivt sätt och hanterar inte avvikelser innan de blivit problem. Ledaren låter arbetet flyta på och låter medarbetarna arbeta på samma sätt som de alltid gjort. Ledaren har höga förväntningar på medarbetarna och stödjer eller kritiserar dem för att de ska utföra arbetet på det sätt som förväntas av dem. För att

produktiviteten ska kunna påverkas positivt behöver medarbetarna ha en positiv syn på kritiken och ledarens vägledning behöver vara konkret och lätt att förstå (Nilsson m.fl., 2018). En transaktionell ledarskapsstil kan vara mycket effektiv, framför allt när det gäller jämt flödande belöningar. Den stora skillnaden mellan dessa två ledarskapsstilar är att transformativa ledare inte endast eftersträvar att medarbetarna utför sina arbetsuppgifter utan också att de utvecklas och drar lärdom av sina tidigare misslyckanden eller framgångar (Kuhnert & Lewis, 1987).

2.3 Motivation

Motivation är varierande mellan individer och styrs av behov, tid och situation. Att förstå mänskliga behov är det första steget mot möjligheten att påverka individers arbetsbeteenden (Lundberg m.fl., 2009). Lön, medbestämmande, ansvar, möjligheter till utveckling, trygghet, befordran och rättvisa är enligt Ahl (2004) några av de faktorer som anses kunna bidra till en individs motivation.

2.4 Inre och yttre motivation

Ryan & Deci (2000) skriver att motivation kontinuerligt lyfts fram i relation till inre och yttre behov, belöningar och motiv. För individen handlar den inre motivationen om självbestämmande i arbetet och utveckling gällande sin egen kompetens. För att nå känslan av inre motivation menar Skaalvik & Skaalvik (2016) att nyfikenhet och intresse ligger till grund för utförd prestation. Den utförda prestationen ska bidra till att få fram en känsla av erkännande. Individer söker kontinuerligt efter utmanande uppgifter som överensstämmer med deras kompetenser. De uppgifter som betraktas som utmanade främjar således individens intellektuella förmåga (Ryan & Deci, 2000). Vid inre motivation drivs individen av känslan av meningsfullhet och tillfredsställelse gällande arbetsuppgifterna (Hendijani m.fl., 2016).

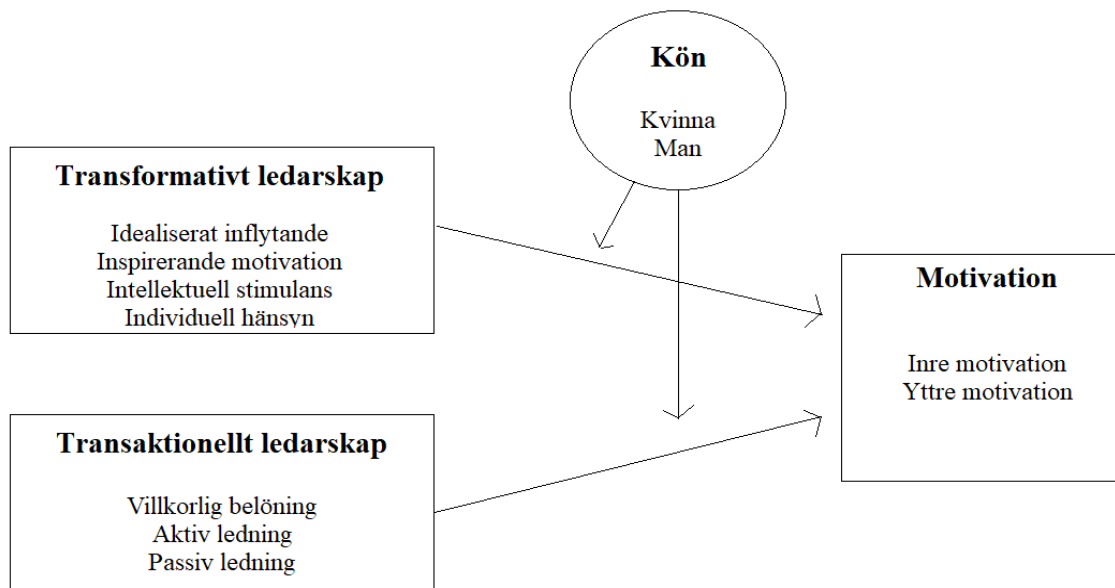
Den yttre motivationen kommer inte inifrån individen utan är snarare något som påverkas av omgivningen (Ahl, 2004). Lön, arbetsvillkor, arbetsmiljö, befordran och förmåner är faktorer som definierar den yttre motivationen och ligger utanför individens kontroll (Mullins, 2007). Till skillnad från inre motivation innebär den yttre motivationen att individen tillfredsställer behov genom belöningar och status som inte är applicerade på själva arbetsuppgiften (Ryan & Deci, 2000). Hendijani m.fl. (2016) menar att belöningar i form av pengar, förmåner eller befordran leder till ökad motivation. Vidare har det debatterats kraftigt angående vad som är det lämpligaste sättet att avväga mellan inre och yttre belöningar för att motivera individer (Ahl, 2004). En alltför hög grad av inre motivation kan leda till att medarbetare okontrollerat gör vad de vill snarare än att arbeta mot företagets uppsatta mål (Ahl, 2004). För mycket av den yttre

motivationen kan istället leda till att människor ifrågasätter sina kompetenser men också ge känslan av att inte på något sätt kunna påverka den egna arbetssituationen (Ahl, 2004). Inre och yttre motivation används parallellt med varandra enligt Skaalvik & Skaalvik (2016), dock är den ena oftast mer dominant än den andra.

2.5 Diskrepansen mellan män och kvinnor i arbetet

Fein m.fl. (2010) menar att det finns en diskrepans gällande vilket ledarskap kvinnor och män föredrar. I en tidigare utförd studie fann Fein m.fl. (2010) att kvinnor uppskattar den transformativa ledarskapsstilen i större utsträckning än män. Detta kan förklaras genom att kvinnor anses ha en viss tendens att besitta värderingar och synsätt som väl överensstämmer med de ledarskapsbeteenden som återfinns inom det transformativa ledarskapet (Fein m.fl., 2010). Män å andra sidan är enligt Choo & Aizzat (2016) mer benägna att prestera i sitt arbete vilket leder till en större drivkraft att göra karriär och utvecklas jämförelsevis med kvinnor, detta resulterar i att män motiveras av ledare som bekräftar deras prestationer vilket är ledarskapsbeteenden som återfinns inom det transaktionella ledarskapet. Vidare säger Choo & Aizzat (2016) att kvinnor drivs av relationerna som skapas på arbetsplatsen men även samarbetet dem emellan. Studierna genomförda av Stefko m.fl. (2017) och Choo & Aizzat (2016) visar att det finns ett samband mellan könstillhörighet och motivation. Män anses främst drivas av lön, förmåner och belöningar medan kvinnor i första hand föredrar eget ansvar över sina arbetsuppgifter. Dock menar Stefko m.fl. (2017) att även kvinnor värderar förmåner som ett motiv för att öka motivationen i arbetet. Detta visar på att det förekommer både likheter och skillnader sett till vad män och kvinnors motiveras av i arbetet. Vidare menar Stefko m.fl. (2017), som ett resultat av sin studie, att kvinnor är mer emotionella vilket betyder att uppskattning och erkännande från ledaren värderas högre medan män inte anser att det är lika viktigt och genomför arbetsuppgifter utan behov av erkännande. För kvinnan är det av stor vikt att deras arbete blir utvärderat av ledaren men enligt Stefko m.fl. (2017) upplevs kvinnor ha svårare att ta emot kritik jämfört med män. Män har mindre behov av att känna ett stöd och engagemang från ledarens sida för att kunna utföra arbetet, till skillnad från kvinnor som blir tryggare med en känsla av tillhörighet och socialt stöd för att sedan känna sig motiverade och prestera på arbetsplatsen (Choo & Aizzat 2016). Dock visar andra studier att det inte finns några distinkta skillnader sett till vad män och kvinnor motiveras av (DeHart-Davis m.fl., 2006). Anledningen till att författarna till denna uppsats valt att inrymma könstillhörighet i uppsatsens studie om det transformativa och det transaktionella ledarskapets påverkan på anställdas

motivation avgjordes av att det tydligt fanns ett behov av ytterligare forskning då tidigare studier visar på skilda resultat.



Figur 2.1: Sambandet mellan transformativ och transaktionell ledarskapsstil och motivation, modererat av kön.

Utifrån ovanstående teorier och tidigare studier som behandlar ledarskapsstilar, motivation samt diskrepansen mellan män och kvinnor i arbetet, presenteras uppsatsens fyra hypoteser:

- **H1:** Kvinnor motiveras av ledarskapsbeteenden inom det transformativa ledarskapet i större utsträckning än män.
- **H2:** Män motiveras av ledarskapsbeteenden inom det transaktionella ledarskapet i större utsträckning än kvinnor.
- **H3:** Ledarskapsbeteenden inom det transformativa ledarskapet har en positiv påverkan på kvinnors inre motivation.
- **H4:** Ledarskapsbeteenden inom det transaktionella ledarskapet har en positiv påverkan på mäns yttre motivation.

3 Metod

I uppsatsens metodkapitel presenteras tillvägagångssättet för undersökningen. Val av undersöknings- och datainsamlingsmetod motiveras och redovisas. Kapitlet avslutas med tre avsnitt avseende studiens trovärdighet, vilka etiska aspekter som tagits i beaktande samt metodkritik.

3.1 Litteratursökning

I sökandet efter tidigare studier inom valt område har det utgått från ett antal nyckelord som applicerats i olika databaser. Författargruppen fann vetenskapliga artiklar och intressant litteratur via Högskolan i Skövdes databas LibSearch, Emerald samt Google Scholar. Litteraturen som visades vara av intresse lånades hem från biblioteket på Högskolan i Skövde. För att säkerställa att utvalda artiklar var vetenskapliga har de granskats i databasen UlrichsWeb. Samtliga artiklar i uppsatsen har enligt UlrichsWeb stämplats som "peer review". Äldre källor som hanterats i uppsatsen har jämförts med och/eller kompletterats med nyare studier för att bidra till studiens reliabilitet.

Nyckelord: transactional leadership, transformative leadership, leadership styles, motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, employee motivation, work motivation, job motivation.

3.2 Datainsamlingsmetod

Vid valet av datainsamlingsmetod stod beslutet mellan kvalitativa intervjuer och en kvantitativ enkätundersökning. Vald studie går ut på att utforska om det finns likheter och skillnader gällande vad män och kvinnor motiveras av, sett till ledarskapsbeteenden inom det transformativa och transaktionella ledarskapet. För att öka studiens validitet och reliabilitet ansågs en stor mängd data nödvändig, vilket en enkätundersökning underlättar för (Denscombe, 2018). Målet var att samla in 100 enkätsvar.

Utifrån den begränsade tidsramen fanns ett behov av att nå ut med enkäterna till ett stort antal respondenter på ett snabbt och smidigt sätt. Enkäten konstruerades via Webbenkater.com och målet med utformningen av innehållet i enkäten var att det skulle vara lätt att förstå frågorna och de påståenden som inkluderades men också att den inte skulle vara alltför tidskrävande för respondenterna att besvara. Ännu en intention var att utforma enkäten på ett tydligt sätt för att minimera risken för missförstånd som hade kunnat resultera i ett stort svarsbortfall, vilket enligt Bryman & Bell (2017) är vanligt vid enkätundersökningar. Innan enkäten skickades ut till

respondenterna testades den på fem yrkesverksamma personer ur våra familjer för att säkerställa att påståendena var lätta att förstå och besvara. Dessa valdes utifrån lättillgänglighet samt att de ansågs vara personer som kunde vara ärliga gällande hur de upplevde påståendena. De utvalda testrespondenterna som är verksamma inom olika yrken tyckte att påståendena var tydliga och lättförståeliga, vilket gjorde att inga omformuleringar eller kompletteringar ansågs nödvändiga.

3.3 Urval

Målgruppen för uppsatsens undersökning var personer som har ett nuvarande arbete inom rekrytering och bemanning. Denna inriktning valdes då båda författarna hade kontakter inom branschen vilket ansågs kunna bidra till både en hög svarsfrekvens och snabba svar. Inom den valda branschen och bland de företag som besvarade vår enkät återfanns olika yrkesroller, exempelvis kandidatansvariga, konsultchefer, ekonomi- och HR-personal vilket ansågs kunna ge en mer representativ bild av vad som skapar motivation. Initialt kontaktades en rad olika företag inom vald bransch för att ta reda på om de kunde tänka sig att delta i vår undersökning. Efter det mejlades en länk till enkäten tillsammans med ett missivbrev ut till de företag som ville medverka. Detta skickades till företagens chefer som i sin tur sedan vidarebefordrade enkätlänken vidare till medarbetarna. Vi tryckte på vikten av att det endast var de medarbetare som inte besitter en kontorschefs- eller VD-position som var lämpliga respondenter för undersökningen. Totalt skickades enkäten ut till sex företag inom branschen. För att försäkra oss om att respondenterna i dagsläget arbetar inom aktuell bransch, lades den obligatoriska frågan ”arbetar du i dagsläget inom rekryterings- och bemanningsbranschen?” till i början av enkäten. Respondenterna fick två veckor på sig att delta i undersökningen och därmed också besvara den utskickade enkäten.

3.4 Operationalisering

För att kunna dra slutsatser utifrån uppsatsens syfte med utgångspunkt i den teoretiska referensramen och tidigare forskning, har som tidigare nämnts en enkätundersökning genomförts för att ta reda på vilka ledarskapsbeteende inom det transformativa- och transaktionella ledarskapet män respektive kvinnor motiveras av. Vi har inspirerats av mätinstrumentet MLQ, som är framtaget av Bernard M. Bass (1985). Då metoden är väl beprövad finns ett stort antal versioner av den autentiska enkäten (Avolio m.fl., 1999). Den version som det utgåtts från i denna undersökning vänder sig ursprungligen till ledare som ombeds att skatta sitt ledarskap utifrån en femgradig skala. För att kunna adaptera denna metod i vår undersökning som behandlar medarbetarnas perspektiv har den använts omvänt. Vidare

har påståendena i enkäten också utformats utifrån det transformativa ledarskapets dimensioner; *idealiserat inflytande* (F 1–3), *inspirerande motivation* (F 4–6), *intellektuell stimulans* (F 7–9) och *individuell hänsyn* (F 10–12) samt de ledarskapsbeteenden som representerar respektive dimension. Inom det transaktionella ledarskapet har frågorna istället utformats utifrån dimensionerna; *villkorlig belöning* (F 13–15), *aktiv ledning* (F 16–18) och *passiv ledning* (F 19–21) samt de beteenden som återfinns inom denna ledarskapsstil. Tre frågor har utformats till varje dimension utifrån de aktuella ledarskapsstilarna. Enkäten inleds med två korta frågor där respondenten får besvara om denne är kvinna eller man, där kvinna kodas som (0) och man kodas som (1). Därutöver frågan om denne i dagsläget arbetar inom rekryterings- och bemanningsbranschen, där “Ja” kodas som (1) och “Nej” som (0).

I den första delen får respondenten sedan ta ställning till vilka ledarskapsbeteenden som hen anser skapar motivation genom påståendet: ”Jag blir motiverad när min chef...”. De påståenden som återfinns i den första delen i den framtagna enkäten handlar om respondenternas åsikt om motivation kopplat till transformativt och transaktionellt ledarskap. Detta motiveras genom att vi inte finner något intresse i att undersöka vilket ledarskap som utövas på respondenternas arbetsplats utan snarare utifrån uppsatsens syfte, undersöka hur olika ledarskapsbeteenden påverkar medarbetarnas motivation. I den andra delen av enkäten har 12 påståenden gällande motivation utformats utifrån de inre- och yttre motivationsfaktorerna (Ryan & Deci, 2000; Skaalvik & Skaalvik, 2016; Hendijani m.fl., 2016 & Mullins, 2007). I denna del ombads respondenten ta ställning till och skatta vad denne motiveras av utifrån påståendet: ”I mitt arbete motiveras jag av...”. Samtliga påståenden i enkäten besvaras utifrån en femgradig skala där 0 står för ”instämmer inte alls” och 4 står för ”instämmer helt”.

3.5 Variabler

3.5.1 Bakgrundsvariabel

Nuvarande arbete inom rekryterings- och bemanningsbranschen används som bakgrundsvariabel då undersökningen endast riktar sig till anställda verksamma inom denna bransch. Detta mäts i enkätens första fråga: ”Arbetar du i dagsläget inom rekryterings- och bemanningsbranschen?”. Då enkäten endast kommer att skickas ut till anställda inom aktuell bransch anses risken att den besvaras av någon inom en annan bransch vara ytterst liten. För att stärka undersökningens validitet har frågan ändå valts som bakgrundsvariabel där ja som kodas med (0) bekräftar att respondenten faktiskt arbetar inom vald bransch och därför kan räknas med i analysen. Nej, som kodas med (1) visar om respondenten inte arbetar inom vald bransch

och därför kan uteslutas ur analysen. Denna fråga var obligatorisk för respondenterna att besvara.

3.5.2 Kontrollvariabel

Författargruppen valde att inkludera ålder som kontrollvariabel då det anses intressant att undersöka dess påverkan på den beroende variabeln, detta trots att variabeln inte ingår i huvudinriktningen för studien. Detta mäts i enkätens andra fråga “ålder” följt av fyra svarsalternativ där 18–30 år kodas som (1), 31–45 år kodas som (2), 46–60 år kodas som (3) och 60+ år kodas som (4).

3.5.3 Beroende variabel

Undersökningens beroende variabel är motivation, uppdelat i inre- och yttre motivation, som gjorts mätbara då undersökningen genomförs med en enkät.

3.5.4 Oberoende variabel

De oberoende variablerna i denna undersökning är transformativt och transaktionellt ledarskap samt dimensionerna inom respektive ledarskapsstil, som antas påverka den beroende variabel som ovan nämnt är motivation (Denscombe, 2018).

3.5.5 Modererande variabel

En modererande variabel förmodas ha ett försvagande alternativt förstärkande inflytande på förhållandet mellan de beroende och oberoende variablerna (Denscombe, 2018). I denna undersökning är kön den modererande variabeln då den sett till utformningen av hypoteserna antas påverka individers motivation och dess koppling till ledarskapsstil.

3.6 Analysverktyg

Utifrån uppsatsens syfte har den insamlade empirin analyserats genom statistiska dataanalyser. Enkätundersökningen genererade i 97 kompletta svar och för att kunna besvara uppsatsens forskningsfrågor och hypoteser har ett flertal olika multivariata regressionsanalyser utförts. Innan regressionsanalyserna kunde utföras exporterades det empiriska materialet till SPSS via Webbenkater.com och kodades enligt operationaliseringen. Svarsalternativen kodades om i SPSS från 0–4 till 1–5 enligt Likertskalan för att kunna analyseras korrekt (Bryman & Bell, 2017). Samtliga utförda analyser testades med en signifikansnivå på 5%.

3.7 Etiska aspekter

Enligt Bryman & Bell (2013) finns det fem forskningsetiska aspekter som ska vägas in när det handlar om datainsamling. Undersökningen var frivillig att delta i och respondenterna informerades om att svar som lämnas ut i enkäten behandlas enbart av forskarna och i forskningssyfte.

Undersökningen genomfördes via Webbenkater.com och enligt webbsidan behandlas insamlat material på ett säkert sätt genom säkra anslutningar och datakryptering (WebbEnkäter, 2023). Detta ansågs därför vara ett säkert distributionsverktyg för genomförandet av enkätundersökningen. I undersökningen tas ingen hänsyn till respondenternas personliga uppgifter utöver ålder och könstillhörighet. Uppgifter om hur länge de arbetat på arbetsplatsen eller befattningen har därav uteslutits, eftersom utlämning av för mycket personlig information enligt (Denscombe, 2018) kan uppfattas som besvärande. Genom att utesluta personlig information är det omöjligt att veta vem som svarat på enkätundersökningen, vilket även kan ha ökat respondenternas ärlighet och i sin tur ökat undersökningens validitet. I missivbrevet som skickades ut till valda organisationer informerades respondenterna om vilket område undersökningen berörde. Författarna till uppsatsen belyste även att det var frivilligt att delta i undersökningen samt att alla hade rätt att avbryta sin medverkan om så önskades, vilket utgjorde en trygghet för de som medverkat. I enkäten ställdes endast två obligatoriska frågor; "Arbetar du i dagsläget inom rekryterings- och bemanningsbranschen?" och "Ålder", dels för att kunna säkerställa undersökningens reliabilitet sett till att respondenten tillhör den bransch som undersökningen riktades mot, dels för att kunna undersöka huruvida ålder hade en viss påverkan på vad individer motiveras av i sitt arbete. Författarna till uppsatsen informerade om att enkätundersökningen ingick i en kandidatuppsats vilket tillgodosåg det krav som ställs för att undvika falska förespeglingar. I slutet av missivbrevet hänvisade författargruppen frågor eller funderingar till vår skolmejl för att indikera tillgänglighet men även för att stärka vår tillhörighet till Högskolan i Skövde.

3.8 Reliabilitet och validitet

Frågor som rör tillförlitlighet i en undersökning benämns som reliabilitet enligt Bryman & Bell (2013) och mäter även överensstämmelser och följdriktighet. Vidare betyder detta även att den kvantitativa undersökningen ska kunna vara återkommande och generera snarlika utfall (Bryman & Bell, 2013). Vid utformningen av enkäten användes Bass välbeprövade MLQ formulär som inspiration för att formulera påståenden vilket anses ha bidragit till ökad reliabilitet. Enkäten skickades ut till fem yrkessamma individer innan enkäten verkställdes

vilket presenterades i avsnittet om datainsamlingsmetod. Individernas svar mätte överensstämmelsen och följdriktigheten gällande enkäten vilket även ansågs öka reliabiliteten för undersökningen. Andra aspekter som bidrog till enkätens reliabilitet var respondenternas anonymitet, där personliga uppgifter inte behövdes lämnas ut men även att undersökningen behandlades konfidentiellt ökade tryggheten för att besvara samtliga frågor på ett uppriktigt sätt.

Validiteten i en undersökning beskrivs enligt Bryman & Bell (2013) som ett sätt att mäta relevans, noggrannhet och precision kopplat till datainsamlingen. Vidare används validitet för att ta reda på om metoden faktiskt har som avsikt att mäta det som ska mätas, med andra ord betyder det att frågorna och påståendena i undersökningen utformades för att mäta en specifik inriktning (Bryman & Bell, 2013). Inriktningen i undersökningen är motivation kopplat till ledarskapsbeteenden samt diskrepansen mellan män och kvinnors motivation. Inspirationen av mätinstrumentet MLQ har som tidigare nämnts ökat undersökningens reliabilitet men vidare även validitet. Detta grundar sig i att den använts vid tidigare forskning kring liknande ämnen. Datainsamlingsmetoden som genomfördes via en enkätundersökning överfördes från webbenkater.se till statistikprogrammet SPSS. Materialet kontrollerades även vid inmatning för att rensa upp tolkningsfel av frågorna och påståendena. Detta gjordes främst gällande frågan om respondenten i dagsläget arbetar inom rekryterings- och bemanningsbranschen, med tanke på att studien riktar sig till en specifik bransch och feltolkade svar inte bidrog till undersökningens inriktning och syfte.

3.9 Metodkritik

Uppsatsen bygger på att ett flertal respondenter besvarat utskickad enkät gällande ledarskap och motivation, dock kan mätinstrumentet försvåra respondenternas förståelse för sammanhanget till tidigare forskning (Bryman & Bell, 2013). Därav har författarna till uppsatsen medvetet valt att formulera frågorna kort och koncist för att göra enkäten så läsvänlig som möjligt (Eliasson, 2013). Ett annat problem som kan uppstå vid en kvantitativ forskningsmetod är att begrepp och termer inte uppfattas på samma sätt av alla respondenter (Bryman & Bell, 2013), detta är något som författargruppen reflekterat över och otydliga formuleringar som kunde vara förvirrande för respondenterna togs bort.

Andra kritiska synpunkter gällande kvantitativa forskningsmetoder är att de skulle kunna brista i förberedelsearbetet och dataanalysen (Eliasson, 2013). Därav samlade författargruppen tidigt

in information och fakta gällande tidigare forskning och analysmetoder för att skapa en stabil grund.

4 Resultat och analys

I detta kapitel presenteras studiens resultat och tillhörande statistiska analyser. Inledningsvis framförs beskrivande statistik för det material som samlats in från enkätundersökningen. Vidare kommer de regressionsanalyser som utförts för att kunna analysera hur medarbetares motivation påverkas av olika ledarskapsbeteenden inom det transformativa och transaktionella ledarskapet presenteras. Dessa analyser har också utförts för att kunna acceptera eller förkasta de hypoteser som utformats och för att analysera eventuella likheter och skillnader i vad kvinnor och män motiveras av utifrån syftet med studien.

4.1 Beskrivande statistik

Totalt deltog 106 respondenter i enkätundersökningen, varav 97 besvarade samtliga frågor och genomförde hela enkäten. För att kunna utföra en korrekt analys sorterades de enkäter som inte var komplett ifyllda bort. Samtliga som deltog i undersökningen svarade "ja" på kontrollfrågan gällande om de i dagsläget arbetar i rekryterings- och bemanningsbranschen (tabell 4.1).

Arbetar du i dagsläget inom rekryterings- och bemanningsbranschen?

	Frekvens	Procent
Svar: Ja	97	100
Svar: Nej	0	0

Tabell 4.1

Svarsfrekvensen för studien är näst intill omöjlig att beräkna då många företag inom branschen kontaktades och fick tillgång till enkäten. Kontakten med företagen skedde främst via kontorschefer och HR-ansvariga och det är således svårt att veta hur många som sedan informerats om enkäten men också hur många som fått tillgång till den. Nedan presenteras sammanställningen av enkätsvaren utifrån de kontrollvariabler som återfinns i avsnitt 3.4.

Enkäten besvarades av 56 kvinnor och 41 män (tabell 4.2). Det anses vara en jämn fördelning mellan könen vilket troligtvis kan bero på att könsfördelningen bland de respondenter som fått till sig enkäten var jämn.

Kön	Frekvens	Procent
Kvinna	56	57,7
Man	41	42,3
Totalt	97	100

Tabell 4.2

I enkäten fick respondenterna besvara frågan om vilken åldersgrupp de tillhör genom fyra olika svarsalternativ; 18–30 år, 31–45 år, 46–60 år eller 60+ år (se Tabell 4.3). Då ingen respondent svarade att de tillhörde åldersgruppen 60+ år plockades denna bort från analysmaterialet.

Ålder	Frekvens	Procent
18–30 år	35	36,1
31–45 år	38	39,2
46–60 år	24	24,7
Totalt	97	100

Tabell 4.3

4.2 Regressionsanalyser

Regressionsanalyserna har genomförts för att kunna besvara forskningsfrågorna. Metoden är lämplig när syftet med undersökningen är att hantera flera oberoende variabler som antas ha en effekt på den beroende variabeln (Pallant, 2013).

4.2.1. Transformativt ledarskap

I de första två tabellerna är ålder kontrollvariabel och dimensionerna inom det transformativa ledarskapet har använts som oberoende variabler för att mäta dess påverkan på den beroende variabeln motivation. I Tabell 4.4 har endast de kvinnliga respondenternas svar (n=56) inkluderats i analysen och i Tabell 4.5 har endast de manliga respondenternas svar (n=41) inkluderats.

	B-koefficient	P-värde
Kontrollvariabel		
Ålder	-0,125	0,032
Oberoende variabler		
Idealiserat inflytande	0,307	0,007
Inspirerande motivation	0,222	0,022
Intellektuell stimulans	0,078	0,46
Individuell hänsyn	0,074	0,408
Signifikansnivå	p<0,05	
Justerat R ²	0,559	
F-värde	14,926	
n= 56		
Beroende variabel: motivation		

Tabell 4.4 H1: Kvinnor motiveras av ledarskapsbeteenden inom det transformativa ledarskapet i större utsträckning än män

Resultat

Resultatet i Tabell 4.4 visar att kontrollvariabeln ålder (B-koefficient=-0,125, p=0,032) har ett statistiskt signifikant negativt samband med kvinnors motivation. När åldern ökar med en enhet förväntas respondenternas motivation minska med 0,125 enheter. De två oberoende variablerna *idealiserat inflytande* (B-koefficient=0,307, p=0,007) och *inspirerande motivation* (B-koefficient=0,222, p=0,022) inom det transformativa ledarskapet har statistiskt signifikanta positiva samband med kvinnors motivation. Detta betyder att ju högre grad av ledarskapsbeteendena inom dessa dimensioner desto högre grad av motivation upplever de kvinnliga respondenterna. De övriga två oberoende variablerna *intellektuell stimulans* (B-koefficient=0,078, p=0,460) och *individuell hänsyn* (B-koefficient=0,074, p=0,408) är inte signifikanta förklarande variabler av motivation hos kvinnor men har en viss positiv påverkan. F-värdet på 14,926 visar att modellen är statistiskt signifikant och R²-värdet på 0,559 visar att 55,9% av variationen i kvinnors motivation kan förklaras av de oberoende variablerna.

	B-koefficient	P-värde
Kontrollvariabel		
Ålder	0,079	0,182
Oberoende variabler		
Idealiserat inflytande	-0,039	0,636
Inspirerande motivation	0,146	0,11
Intellektuell stimulans	0,247	0,004
Individuell hänsyn	0,179	0,069
Signifikansnivå	p<0,05	
Justerat R ²	0,498	
F-värde	8,924	
n= 41		
Beroende variabel: motivation		

Tabell 4.5 Transformativt ledarskap/mäns motivation

Resultatet i Tabell 4.5 visar att kontrollvariabeln ålder inte har någon signifikant påverkan på mäns motivation. Vidare är endast en av de fyra oberoende variablerna signifikant positivt kopplade till mäns motivation. Dimensionen *intellektuell stimulans* (B-koefficient=0,247, p=0,004) är den oberoende variabeln som både är positiv och signifikant, vilket betyder att ledarskapsbeteenden inom denna dimension har en stark positiv påverkan på mäns motivation. Dimensionerna *inspirerande motivation* (B-koefficient=0,146, p=0,110) och *individuell hänsyn* (B-koefficient=0,179 p=0,069) har båda en viss positiv påverkan på motivation men är inte signifikanta. *Idealiserat inflytande* (B-koefficient=-0,039, p=0,636) har en negativ koefficient vilket tyder på att en högre grad av ledarskapsbeteenden inom denna dimension minskar motivationen. R² värdet på 0,498 visar att de oberoende variablerna till 49,8% förklarar variationen i mäns motivation. F-värdet på 8,924 visar att modellen är statistiskt signifikant.

Analys

Enligt resultaten ovan finns det tydliga skillnader i vilka faktorer som skapar motivation hos kvinnor respektive män. Inom det transformativa ledarskapet är det ledarskapsbeteenden inom dimensionerna *idealiserat inflytande* och *inspirerande motivation* som har en signifikant positiv påverkan på kvinnors motivation. Inom *idealiserat inflytande* trycker ledaren enligt Bass & Riggio (2006) på vikten av en kollektiv känsla inom organisationen. Ledaren uppmuntrar medarbetarna och engagerar sig i det dagliga arbetet. I enkäten har frågorna tillhörande denna dimension mätts genom påstående 1–3 (se Bilaga 2) som respondenterna fått skatta på en skala 1–5 där 1 står för instämmer inte alls och 5 står för instämmer helt. I studien utförd av Choo & Azzat, (2016) har författarna kommit fram till att män har ett mindre behov än kvinnor gällande

vikten av stöd och engagemang från ledarens sida för att kunna känna sig motiverade och prestera i arbetet. Kvinnor som upplever känslor av tillhörighet, trygghet och stöd känner sig motiverade och presterar bättre i arbetet (Choo & Aizzat, 2016). Liknande resultat har framkommit i denna studie. Dimensionen *idealiserat inflytande* har en starkt positiv påverkan på kvinnors motivation men en negativ påverkan på mäns motivation. *Inspireerande motivation* handlar enligt Bass & Riggio (2006) istället om att motivera och skapa inspiration hos medarbetarna genom utmaningar som bidrar till att arbetet känns meningsfullt. Inom denna dimension involveras medarbetarna i organisationens mål och ledaren kommunicerar tydligt vilka förväntningar som finns på medarbetarna (Northouse, 2018). I enkäten mättes dessa ledarskapsbeteenden genom påstående 4–6 (se Bilaga 2). Sett till män är det endast ledarskapsbeteenden inom dimensionen *intellektuell stimulans* som har en signifikant positiv påverkan på mäns motivation. Inom denna dimension uppmuntrar ledaren till lärande, individuell utveckling samt kreativ problemlösning (Northouse, 2018). Detta har mätts genom påstående 7–9 (se Bilaga 2). Resultaten visar också på att det finns vissa likheter i vad män och kvinnor motiveras av sett till beteenden inom det transformativa ledarskapet. Dimensionen *individuell hänsyn* som enligt Bass & Riggio (2006) innefattar ledarskapsbeteenden som förtroende, stöttning och coaching har en viss positiv påverkan både på män och kvinnors motivation men är inte signifikant förklarande. Sammanfattningsvis är R²-värdet för dimensionerna inom det transformativa ledarskapet högre för kvinnors motivation (0,559) än mäns (0,498) vilket innebär att de oberoende variablerna har en större förklarande effekt på variationen i motivationen hos de kvinnliga respondenterna än bland de manliga respondenterna. Precis som Fein m.fl. (2010) fann i sin studie fann också författarna till denna uppsats att kvinnor uppskattar transformativa ledarskapsbeteenden mer än män. I en annan studie utförd av Piccolo & Colquitt (2006) visar resultaten att det är den transformativa ledarskapsstilen som skapar högst grad av motivation hos medarbetare generellt, detta resultat återfinns också i denna studie. Även om de kvinnliga respondenterna i studien motiveras mer av det transformativa ledarskapet än män är det ändå denna ledarskapsstil som de manliga respondenterna anser bidra till motivation i högre grad än det transaktionella ledarskapet.

Utifrån ovanstående analys accepteras H1: *Kvinnor motiveras av ledarskapsbeteenden inom det transformativa ledarskapet i större utsträckning än män.*

4.2.2. Transaktionellt ledarskap

I Tabellerna 4.6 och 4.7 har dimensionerna inom det transaktionella ledarskapet använts som oberoende variabler för att mäta dess påverkan på den beroende variabeln motivation. Även här har ålder använts som kontrollvariabel. I Tabell 4.6 har endast de kvinnliga respondenternas svar inkluderats i analysen och i Tabell 4.7 har endast de manliga respondenternas svar inkluderats.

	B-koefficient	P-värde
Kontrollvariabel		
Ålder	-0,086	0,142
Oberoende variabler		
Villkorlig belöning	0,192	0,004
Aktiv ledning	0,014	0,849
Passiv ledning	0,255	0,004
Signifikansnivå	p<0,05	
Justerat R ²	0,559	
F-värde	18,406	
n= 56		
Beroende variabel: motivation		

Tabell 4.6 Transaktionellt ledarskap/kvinnors motivation

Resultat

Resultatet visar att kontrollvariabeln ålder (B-koefficient=-0,086, p=0,142) inte har någon statistiskt signifikant påverkan på kvinnors motivation när det handlar om ledarskapsbeteenden inom det transaktionella ledarskapet. Vidare visar resultatet att två av de tre oberoende variablerna har en signifikant påverkan på de kvinnliga respondenternas motivation. Dimensionen *villkorlig belöning* har en B-koefficient på 0,192 och en signifikansnivå på 0,004. Det betyder att ju högre grad av ledarskapsbeteendena inom *villkorlig belöning* desto högre grad av motivation upplever de kvinnliga respondenterna. *Aktiv ledning* (B-koefficient=0,014, p=0,849) har väldigt liten eller ingen påverkan alls på kvinnors motivation. *Passiv ledning* med en hög B-koefficient på 0,255 och en väldigt låg signifikansnivå på 0,004 indikerar att ju högre grad av ledarskapsbeteenden inom dimensionen *passiv ledning*, desto högre grad av motivation hos de kvinnliga respondenterna. R²-värdet på 0,559 säger att 55,9% av variationen i motivation kan förklaras av de oberoende variablerna. F-värdet på 18,406 indikerar att modellen i sin helhet är signifikant.

	B-koefficient	P-värde
Kontrollvariabel		
Ålder	-0,006	0,929
Oberoende variabler		
Villkorlig belöning	0,156	0,024
Aktiv ledning	0,121	0,128
Passiv ledning	0,107	0,309
Signifikansnivå	p<0,05	
Justerat R ²	0,331	
F-värde	5,943	
n= 41		
Beroende variabel: motivation		

Tabell 4.7 H2-Män motiveras av ledarskapsbeteenden inom det transaktionella ledarskapet i större utsträckning än kvinnor.

Resultatet i Tabell 4.7 visar att kontrollvariabeln ålder (B-koefficient=-0,006, p=0,929) inte har någon statistiskt signifikant påverkan på mäns motivation sett till ledarskapsbeteendena inom det transaktionella ledarskapet. Vidare visar tabellen att endast dimensionen *villkorlig belöning* som har en B-koefficient på 0,156 och ett p-värde på 0,024 har en signifikant positiv påverkan på de manliga respondenternas motivation. Varken *aktiv* eller *passiv ledning* är signifikant kopplade till en positiv påverkan på mäns motivation. B-koefficienten för de båda dimensionerna indikerar dock att det existerar ett visst positivt samband mellan ledarskapsbeteendena och mäns motivation. R²-värdet på 0,331 visar att de oberoende variablerna kan förklara 33,1% av variationen i motivation. F-värdet på 5,943 visar på att även denna modell i sin helhet är statistiskt signifikant.

Analys

Enligt resultaten ovan anser studiens kvinnliga respondenter att ledarskapsbeteenden inom dimensionerna *villkorlig belöning* och *passiv ledning* skapar motivation. Inom *villkorlig belöning* belönar ledaren medarbetaren i utbyte mot prestation, ger feedback på utfört arbete samt uppmärksammar måluppfyllelse (Bass & Bass, 2008). I enkäten mättes detta genom påstående 13–15 (se Bilaga 2). Även här fick respondenterna skatta dessa beteenden på en skala 1–5 sett till vilken grad av motivation de anser att dessa beteenden skapar. Inom dimensionen *passiv ledning* återfinns beteenden som övervakning av arbetet, att ledaren tenderar att låta arbetet flyta på som det alltid gjort samt att ledaren stödjer samt kritiserar medarbetarna för att de ska utföra arbetet på önskat sätt (Nilsson m.fl., 2018). Dessa beteenden har i enkäten mätts

genom påstående 19–21 (se Bilaga 2). För kvinnor är det enligt Stefko m.fl. (2017) av stor vikt att deras arbete blir utvärderat av ledaren trots att kvinnor anses ha svårare för att ta emot kritik jämfört med män. Resultaten av utförd studie visar på liknande resultat gällande kvinnors motivation då de anser sig motiveras av ledarskapsbeteenden inom dimensionen *passiv ledning* där påståendet gällande konstruktiv kritik inkluderats. För män visar resultatet av enkätundersökningen som nämnt ovan att det endast är dimensionen villkorlig belöning som har en signifikant positiv påverkan på mäns motivation. Choo & Aizzat (2016) fann i sin studie att män är mer benägna att prestera i arbetet för att nå högre karriärmöjligheter vilket i sin tur är orsaken till att män tenderar att motiveras mer av ledare som bekräftar deras prestationer och belönar dem för utfört arbete än vad kvinnor gör. Dock skiljer sig de resultaten en aning från resultaten från denna studie. Våra resultat pekar istället på att det snarare är de kvinnliga respondenterna som i större utsträckning motiveras av ledarskapsbeteendena inom dimensionen *villkorlig belöning* än vad män gör (se Tabell 4.6). I utförd studie fann vi att varken kvinnor eller män finner att dimensionen *aktiv ledning* skapar motivation. Inom denna dimension kontrollerar ledaren aktivt arbetet som utförs, justerar brister innan problemen blir för stora samt utvärderar medarbetarnas prestationer och tillrättavisar ett oönskat beteende (Nilsson m.fl., 2018). Slutligen visar studiens resultat att ledarskapsbeteenden inom det transaktionella ledarskapet i större utsträckning förklarar variationen i kvinnors motivation (55,9%) än i mäns motivation (33,1%) se Tabell 4.7. Detta leder till att vi kan förkasta H2-*Män motiveras av ledarskapsbeteenden inom det transaktionella ledarskapet i större utsträckning än kvinnor.*

4.2.3 Inre och yttre motivation

För att testa vår tredje hypotes genomfördes en multivariat regressionsanalys med svaren från de kvinnliga respondenterna. Dimensionerna inom det transformativa ledarskapet valdes som oberoende variabler och inre motivation valdes som beroende variabel. I analysen lades också kontrollvariabeln ålder till. Resultatet redovisas i Tabell 4.8.

	B-koefficient	P-värde
Kontrollvariabel		
Ålder	-0,107	0,126
Oberoende variabler		
Idealiserat inflytande	0,304	0,04
Inspirerande motivation	0,242	0,012
Intellektuell stimulans	0,009	0,947
Individuell hänsyn	0,051	0,641
Signifikansnivå	p<0,05	
Justerat R ²	0,394	
F-värde	8,137	
n=	56	
Beroende variabel: inre motivation		

Tabell 4.8 H3: Ledarskapsbeteenden inom det transformativa ledarskapet har en positiv påverkan på kvinnors inre motivation.

Resultat

Resultatet visar att dimensionerna *idealiserat inflytande* (B-koefficient = 0,304, p-värde = 0,040) och *inspirerande motivation* (B-koefficient = 0,242, p-värde = 0,012) har en statistiskt signifikant positiv påverkan på kvinnors inre motivation. Dimensionerna *intellektuell stimulans* och *individuell hänsyn* har ingen signifikant påverkan på kvinnors inre motivation, inte heller ålder påverkar motivationen. R²-värdet på 0,394 visar att 39,4% av variationen i inre motivation kan förklaras av variationen i de oberoende variablerna. F-värdet på 8,137 visar att modellen i sin helhet är signifikant.

För vår fjärde hypotes testades istället de manliga respondenternas svar tillsammans med dimensionerna inom det transaktionella ledarskapet som oberoende variabler och yttre motivation som beroende variabel. Även här är ålder kontrollvariabel. Resultatet redovisas i Tabell 4.9.

	B-koefficient	P-värde
Kontrollvariabel		
Ålder	-0,023	0,785
Oberoende variabler		
Villkorlig belöning	0,113	0,218
Aktiv ledning	0,06	0,576
Passiv ledning	0,015	0,914

Signifikansnivå $p < 0,05$

Justerat R² 0,004

F-värde 1,036

n= 41

Beroende variabel: yttre motivation

Tabell 4.9 H4: Ledarskapsbeteenden inom det transaktionella ledarskapet har en positiv påverkan på mäns yttre motivation.

Resultatet visar att kontrollvariabeln ålder inte har någon signifikant påverkan på den beroende variabeln yttre motivation eftersom p-värdet är långt över det accepterade värdet på 0,05. Inte heller någon av de oberoende variablerna *villkorlig belöning*, *aktiv ledning* och *passiv ledning* har en signifikant påverkan på mäns yttre motivation. Utöver detta visar R²-värdet på 0,004 att endast 0,4% av variationen i yttre motivation kan förklaras av de oberoende variablerna i denna modell. F-värdet på 1,036 förklarar att modellen som helhet inte är signifikant.

Analys

Enligt resultaten ovan kan vi acceptera H3-*Ledarskapsbeteenden inom det transformativa ledarskapet har en positiv påverkan på kvinnors inre motivation*. Vid inre motivation drivs individen enligt Hendijani m.fl. (2016) av känslan av meningsfullhet och tillfredsställelse gällande arbetsuppgifterna vilket stämmer väl överens med ledarskapsbeteendena inom det transformativa ledarskapet (Sveningsson & Alvesson, 2010).

Med utgångspunkt i den teoretiska referensramen och tidigare forskning som presenterats både gällande transaktionellt ledarskap och yttre motivation fanns antagandet om att ett samband mellan dessa två begrepp skulle återfinnas i denna studie. Bass & Bass (2008) beskriver hur löneökning eller bonusar är ett sätt för den transaktionella ledaren att ge materiella belöningar. Ahl (2004) menar att bland annat lön, befordran och förmåner är faktorer som definierar yttre motivation och Hendijani (2016) menar att dessa faktorer leder till ökad motivation. Dock kan vi utifrån resultaten från regressionsanalysen som presenterats i Tabell 4.9 konstatera att det inte är fallet i den studie vi utfört inom den svenska rekryterings- och bemanningsbranschen då dimensionerna inom det transaktionella ledarskapet inte har någon signifikant påverkan på yttre

motivation alls vilket gör att H4-Ledarskapsbeteenden inom det transaktionella ledarskapet har en positiv påverkan på mäns yttre motivation kan förkastas.

I Tabell 4.10 är påståendena uppdelade i inre och yttre motivation. Påstående 22–27 representerar de inre motivationsfaktorerna och påstående 28–33 representerar de yttre motivationsfaktorerna. Enligt resultaten i Tabell 4.10 framgår det att de påståenden som värderats högst sett till motivation utifrån medelvärdena i svaren (4,4 och uppåt) är: Tillfredsställande arbetsuppgifter, eget ansvar över arbetet och kompetensutveckling som återfinns inom de inre motivationsfaktorerna samt trygga anställningsvillkor och ett bra arbetsklimat som återfinns inom de yttre motivationsfaktorerna. De påståenden som hos de 97 respondenterna skapar minst motivation (mindre än 4, se Tabell 4.10) är: Erkännande som hör till de inre motivationsfaktorerna samt status och möjlighet till befordran som återfinns i de yttre motivationsfaktorerna. Medianen för påståendena som representerar inre motivation är ca 4,3. För påståendena som representerar yttre motivation är medianen ca 4,1 vilket gör att vi utifrån denna studie, trots att marginalerna är små, kan konstatera att medarbetare inom rekryterings- och bemanningsbranschen finner att inre motivationsfaktorer bidrar till motivation i högre grad än yttre motivationsfaktorer.

I mitt arbete motiveras jag av...	Medelvärde	Median
Inre motivation		4,30
22: Tillfredsställande arbetsuppgifter	4,42	
23: Erkännande	3,90	
24: Utmanande arbetsuppgifter	4,08	
25: Eget ansvar över mitt arbete	4,53	
26: Meningsfulla arbetsuppgifter	4,34	
27: Kompetensutveckling	4,45	
Yttre motivation		4,10
28: Lön	4,30	
29: Förmåner	4,01	
30: Trygga anställningsvillkor	4,47	
31: Ett bra arbetsklimat	4,59	
32: Status	3,17	
33: Möjlighet till befordran	3,98	

Tabell 4.10: Inre och yttre motivationsfaktorer

Inre och yttre motivation används enligt Skaalvik & Skaalvik (2016) parallellt med varandra även om den ena vanligtvis är mer dominant än den andra vilket överensstämmer väl med resultatet av denna studie. Å ena sidan kan en alltför hög grad av inre motivation enligt Ahl (2004) leda till okontrollerade medarbetare som gör vad de vill snarare än att arbeta mot

organisationens mål. Å andra sidan kan en alltför hög grad av yttre motivation istället leda till att medarbetarna ifrågasätter sina kompetenser och ge känslan av att inte kunna påverka det egna arbetet vilket också tyder på att arbete med inre och yttre motivationsfaktorer parallellt är det som ger bäst resultat.

4.3 Resultat av samtliga hypoteser

H1: Kvinnor motiveras av ledarskapsbeteenden inom det transformativa ledarskapet i större utsträckning än män. → **Accepteras**

H2: Män motiveras av ledarskapsbeteenden inom det transaktionella ledarskapet i större utsträckning än kvinnor. → **Förkastas**

H3: Ledarskapsbeteenden inom det transformativa ledarskapet har en positiv påverkan på kvinnors inre motivation. → **Accepteras**

H4: Ledarskapsbeteenden inom det transaktionella ledarskapet har en positiv påverkan på mäns yttre motivation. → **Förkastas**

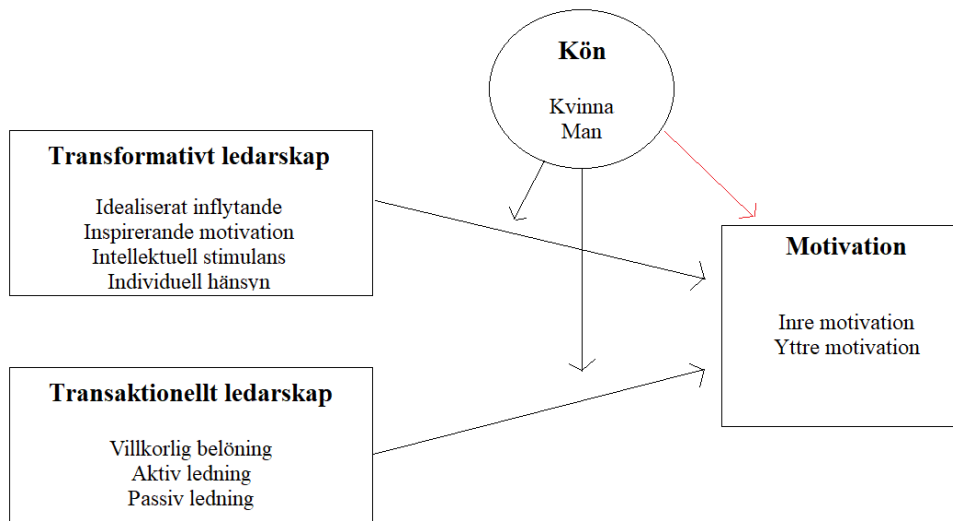
5 Slutsatser och diskussion

I detta kapitel återkopplas studiens resultat tillbaka till syftet. Studiens bidrag diskuteras utifrån ett teoretiskt och praktiskt perspektiv. Avslutningsvis presenteras de begränsningar som studien inrymmer samt rekommendationer inför framtida forskning gällande ledarskapsstilens påverkan på medarbetarnas motivation.

Syftet med studien var att förklara hur olika ledarskapsstilar påverkar medarbetares motivation inom rekryterings- och bemanningsbranschen samt undersöka hur medarbetare motiveras på olika sätt beroende på könstillhörighet. I de inledande kapitlen av uppsatsen presenterades en rad olika teorier och tidigare studier som visar att det finns ett samband mellan ledarskapsstil och medarbetares motivation. Resultaten från denna studie visar att ledarskapsstilen påverkar medarbetarnas motivation men även att ledarskapsbeteendena inom den transaktionella och transformativa ledarskapsstilen påverkar motivationen hos medarbetarna på olika sätt. Därför kan det konstateras att sambandet finns även inom den svenska rekryterings- och bemanningsbranschen. Slutsatserna dragna efter utförda analyser är att det existerar skillnader gällande vilka faktorer som bidrar till kvinnors och mäns motivation. Sett till det transformativa ledarskapet och dess dimensioner är det idealiserat inflytande och inspirerande motivation som positivt påverkar kvinnors motivation. Män finner istället att det är dimensionen intellektuell stimulans som påverkar deras motivation positivt. Utförda regressionsanalyser visar också att kvinnor värderar den transformativa ledarskapsstilen mer än män vilket ytterligare stärker att könstillhörigheten spelar roll för graden av motivation utifrån ledarskapsstil. Även om resultatet visar på att kvinnor motiveras mer av det transformativa ledarskapet än män är det ändå den ledarskapsstil som män anser bidra främst till motivation i jämförelse med den transaktionella ledarskapsstilen. Detta kan vara en indikator på att den transformativa ledarskapsstilen kan vara framgångsrik för att öka motivationen hos både kvinnor och män. Sett till den transaktionella ledarskapsstilen är det ledarskapsbeteenden inom dimensionerna villkorlig belöning och passiv ledning som har en signifikant positiv påverkan på de kvinnliga respondenternas motivation. För de manliga respondenterna är det endast dimensionen villkorlig belöning som har en signifikant positiv påverkan på deras motivation. Tidigare studier har visat att män tenderar att motiveras mer av ledarskapsbeteenden inom det transaktionella ledarskapet, som innefattar att ledaren ger bekräftelse för utförda prestationer och belönar väl utfört arbete, mer än vad kvinnor gör. Resultaten från denna studie utförd i rekryterings- och bemanningsbranschen pekar på raka motsatsen. Resultaten tyder snarare på att det är de kvinnliga respondenterna som i större

utsträckning motiveras av dimensionen villkorlig belöning där dessa beteenden återfinns. I en organisation där majoriteten av medarbetarna vill att ledaren ska dela ut belöningar i utbyte mot prestation, ge feedback på utfört arbete, uppmärksamma måluppfyllelse, övervaka arbetet, ge konstruktiv kritik samt ha höga förväntningar, bör ledaren tillämpa en transaktionell ledarskapsstil för att skapa så hög grad av motivation hos medarbetarna som möjligt. Detta skulle troligtvis kunna generera i prestationer på högre nivå och i slutändan större framgång. Om majoriteten av medarbetarna istället skulle uppskatta känslan av meningsfullhet i arbetsuppgifterna, uppmuntran, tydlig kommunikation, utmanande arbetsuppgifter och individuell utveckling och inte alls värdera belöningar särskilt högt, skulle en transformativ ledarskapsstil passa bättre. Dock kan vi inte, utifrån dessa slutsatser, antyda att en ledare bör inneha en specifik ledarskapsstil och därtill specifika beteenden för att motivera organisationens medarbetare. Baserat på studiens resultat är båda ledarskapsstilarna viktiga då de till olika stor del kan förklara graden av motivation hos medarbetarna. Vidare kan olika typer av ledarskap behövas i olika situationer sett till att medarbetare motiveras olika på en individuell nivå. Utifrån studiens resultat kan vi vidare dra slutsatsen att medarbetare inom rekryterings- och bemanningsbranschen anser att inre motivationsfaktorer som tillfredsställande arbetsuppgifter, ansvar över det egna arbetet och kompetensutveckling främst skapar motivation i arbetet. Sett till yttre motivationsfaktorer kan det konstateras att det är lön, trygga anställningsvillkor och ett bra arbetsklimat som främst bidrar till högst grad av motivation.

Efter analyserna av studiens resultat kan vi justera Figur 1.1 som presenterades i uppsatsens inledningskapitel som visade sambanden denna studie undersökt. Vi har kunnat konstatera att könstillhörighet har en påverkan på sambandet mellan ledarskapsstil och motivation men också en direkt påverkan på motivation. Därför kan ytterligare en pil läggas till i figuren som visar sambandet mellan könstillhörighet och motivation. Den justerade figuren visas i Figur 4.1 där den röda pilen påvisar sambandet.



Figur 5.1 Justering av Figur 2.1.

5.1 Begränsningar

Trots att våra analyser av resultaten från studien påvisat signifikanta samband kan vi konstatera att det skulle behövas vidare forskning gällande ytterligare förklaringar till vad som bidrar till medarbetares motivation inom den svenska rekryterings- och bemanningsbranschen. Då motivation med största sannolikhet påverkas av ytterligare faktorer som inte är inkluderade i vår studie kunde det i efterhand varit intressant att undersöka faktorer som respondenternas utbildningsnivå, befattning och anställningstid i nuvarande organisation vilket hade kunnat förklara våra resultat på ett än mer tydligt sätt. Det hade även varit önskvärt med ett bredare empiriskt material att analysera, vilket hade kunnat uppnås genom ett större antal respondenter. Att genomföra en mer omfattande undersökning, både sett till att inkludera fler påverkansfaktorer i studien och att samla in fler enkätsvar, hade dock inom den givna och något pressade tidsramen varit näst intill omöjligt. Däremot anser vi i efterhand att förarbetet gällande utformningen av enkäten drog iväg på tiden och att enkäten borde skickats ut en vecka tidigare än den gjorde. Det hade kunnat generera i betydligt fler respondenter och därmed fler resultat att analysera. Fler respondenter hade också bidragit till studiens reliabilitet. Valet att genomföra en kvantitativ metod istället för en kvalitativ kan i efterhand medfört vissa begränsningar. I efterhand hade den kvantitativa metoden kunnat kompletteras av kvalitativa inslag i form av intervjuer för att möjliggöra för en djupare förståelse för ledarskapsstilens påverkan på medarbetarnas motivation. Detta var en tanke som fanns med från början men återigen utifrån den pressade tidsramen valdes detta bort.

5.2 Studiens bidrag

I flertalet tidigare studier har Bass (1985) MLQ-formulär använts för att mäta ledarskapet och motivation utifrån ledarens perspektiv där denne får skatta sitt eget ledarskap. Vår enkät har inspirerats från MLQ men använts omvänt för att riktas till medarbetarna vilket således bidragit med nya sätt att bedöma och värdera ledarskapsbeteenden inom det transaktionella och transformativa ledarskapet. Två av studiens fyra hypoteser kopplar samman de transaktionella och transformativa ledarskapsstilarna med teorierna om inre och yttre motivationsfaktorer med könstillhörighet. Utifrån utförd studie har vi kunnat fastställa att könstillhörighet påverkar sambandet mellan ledarskapsstilar och motivation men också att könstillhörighet har en direkt påverkan på motivation. Detta har bidragit med en teoretisk aspekt gällande könstillhörighetens indirekta men också direkta påverkan på medarbetarnas motivation. Tidigare forskning har visat att könstillhörighet spelar roll för vilken ledarskapsstil som skapar mest motivation hos medarbetarna, dock har vi testat sambanden i en ny bransch vilket genererat nya teoretiska bidrag. Uppsatsens studie bidrar till insikter som kan vara av värde för ledare främst inom rekryterings- och bemanningsbranschen då resultaten kan bidra till en större förståelse för vad medarbetarna motiveras av. Ledarna kan utifrån det anpassa och eventuellt förbättra ledarskapet för att öka medarbetarnas motivation och i slutändan även deras prestationer.

5.3 Förslag till framtida forskning

För framtida forskning rekommenderas både kvantitativ och kvalitativ metod för att möjliggöra för upptäckten av ytterligare samband och synvinklar men också för en djupare förståelse för ledarskapsstilens påverkan på medarbetarnas motivation. Att undersöka könstillhörighetens påverkan på motivation är ett perspektiv som kräver mer forskning för att med säkerhet kunna fastställa dess faktiska påverkan. Vidare rekommenderar vi för framtida forskning att också ta hänsyn till andra variabler utöver kön och ålder. Att inkludera anställningstid, befattning och utbildning skulle kunna generera i ett mer korrekt resultat gällande ledarskapsstilarnas påverkan på medarbetarnas motivation. Denna studie har i sin helhet fokuserat på ledarskapsstil, ledarskapsbeteenden och motivation utifrån medarbetarnas perspektiv. Inför framtida forskning skulle det kunna vara värdefullt att undersöka även ledarens perspektiv på dessa områden för att få en helhetsbild.

6 Reflektioner efter utförd studie

Att tidigare forskning visat på spridda resultat gällande på vilket sätt medarbetarna påverkas och motiveras av den transformativa och transaktionella ledarskapsstilen var inget som förvånade oss. Vår tanke när vi påbörjade vår uppsats var att alla individer motiveras olika men att det finns skillnader i vad kvinnor och män motiveras av. Fördomen att män motiveras av lön, befordran och status medan kvinnor snarare motiveras av engagemang, delaktighet och bra arbetsmiljö fanns med i tankarna från början. När vi började sätta oss in i teorierna kring transformativt och transaktionellt ledarskap samt tidigare forskning som berört dessa ledarskapsstilar tillsammans med motivation fann vi snabbt att vissa studier stödjer just de fördomarna och ett flertal forskare har studerat ämnet och kommit fram till just det, att män är mer motiverade av lön osv medan kvinnor motiveras av mjukare värden som exempelvis engagemang. Dock visar andra studier på att det inte förekommer några distinkta skillnader mellan män och kvinnors motivation alls. Det var just dessa skilda meningar som gjorde oss nyfikna på att utforska ämnet ytterligare. Resultatet från vår studie gällande det transaktionella ledarskapet är nog det som förvånade oss mest, att de kvinnliga respondenterna var de som främst motiveras av ledarskapsbeteendena inom denna ledarskapsstil. Det är just inom det transaktionella ledarskapet som belöningar som lön återfinns, även befordran och status. Dessa resultat slog hål på våra fördomar och visar på att tidigare studier och vår nyligen utförda studie inte kan antas ge samma resultat i en annan bransch. Sådär i efterhand ångrar vi att vi inte inkluderade fler kontrollvariabler i undersökningen än könstillhörighet och ålder. Att ha med anställningstid i företaget, utbildningsnivå och befattning som kontrollvariabler hade kunnat ge oss en tydligare bild av vad medarbetarna inom bemanning- och rekryteringsbranschen motiveras av. Vidare tror vi att det är svårt att fastslå vilka ledarskapsstilar och ledarskapsbeteende som främst bidrar till motivation i arbetet. Våra tankar är att det kan bero på så många olika faktorer så som vilket land eller bransch företaget verkar i, hur ledarskapet fungerar kan påverkas av lagar, miljö och sociala faktorer. Det kan också påverkas av ledarens syn på hierarki. Kanske utövas chefskap snarare än ledarskap i många organisationer vilket i sin tur kan påverka medarbetarnas motivation. Utöver detta tror vi även att varje medarbetares personlighet spelar en viss roll i vad de motiveras av i arbetet.

7 Referenslista

7.1 Litteratur

Ahl, H. (2004). Motivation och vuxnas lärande: En kunskapsöversikt och problematisering. *Forskning i fokus, nr 24*.

Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2:1 uppl.). Liber AB.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3:1 uppl.). Liber AB

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken*. Studentlitteratur AB.

Eliasson, A. (2013). *Kvantitativ metod från början* (3:1 uppl.). Studentlitteratur AB.

Mullins, L. J., Christy, G., Carter, L., & Scott, P. (2007). *Management and organisational behavior*. Pearson Education.

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2018). *Human resource development : att utveckla individer, grupper och organisationer* (2:4 uppl.). Studentlitteratur AB.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.

Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual* (6th ed.). McGraw-Hill.

Sjögren, P. A., Györki, I., & Malmström, S. (2010). *Bonniers svenska ordbok*. (10:e uppl). Bonniers fakta.

Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2016). *Motivation och lärande* (2:a uppl.). Natur & Kultur Akademisk.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. (1:a uppl.). Liber AB.

7.2 Vetenskapliga artiklar

Choo, L. S. & Aizzat, M. N. (2016). Supervisor support and work engagement of hotel employees in Malaysia. *Gender in Management: An International Journal*, 31(1), 2–18. <https://doi.org/10.1108/gm-11-2014-0105>

Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99–112. <https://doi.org/10.1108/jgr-07-2014-0026>

DeHart-Davis, L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2006). Gender Dimensions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 66(6), 873–887. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00655.x>

Fein, E. C., Tziner, A., & Vasiliu, C. (2010). Age cohort effects, gender, and Romanian leadership preferences. *Journal of Management Development*, 29(4), 364–376. <https://doi.org/10.1108/02621711011039169>

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Hendijani, R., Bischak, D. P., Arvai, J., & Dugar, S. (2016). Intrinsic motivation, external reward, and their effect on overall motivation and performance. *Human Performance*, 29(4), 251–274.

<https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1157595>

Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: a Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), 648–657.

<https://doi.org/10.2307/258070>

Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of Work Motivation Tested Empirically on Seasonal Workers in Hospitality and Tourism.

Tourism Management, 30(6), 890–899. Sciencedirect.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.003>

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340.

<https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>

Raj, D. (2017). Motivation in the Workplace To Improve The Employees Performance. *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*, 2(6), 164-166.

<https://www.ijarnd.com/manuscripts/v2i6/V2I6-1205.pd>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.

<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Štefko, R., Bačík, R., Fedorko, R., Horváth, J., Propper, M., & Gavurová, B. (2017).

Gender differences in the case of work satisfaction and motivation. *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), 215–225.

<https://doi.org/10.17512/pjms.2017.16.1.18>

Zareen, M., Razzaq, K., & Mujtaba, B. G. (2014). Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15(4), 531–549.

<https://doi.org/10.1007/s11115-014-0287-6>

Scribd. (u.å). MLQ - Bass and Avolio. Hämtad 2023-02-10 från

<https://es.scribd.com/doc/222534844/mlq-bass-and-avolio>

WebbEnkäter. (18 februari, 2023). *Integritetspolicy*.

<https://www.webbenkater.com/integritetspolicy>

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1 – Individuella reflektioner

8.1.1 Elin Folkesson

Den sista terminen på Högskolan i Skövde har varit otroligt krävande men jag upplever att det också varit den roligaste och mest utmanande terminen. Det har varit väldigt lärorikt att skriva uppsatsen under eget ansvar. Tidigare har det alltid funnits en tydlig plan med vad som ska göras och hur det ska göras. Den sista terminen har istället varit fri och arbetet har skett under eget ansvar på ett sätt jag inte upplevt tidigare, vilket har varit skönt, roligt och skräckinjagande på samma gång.

Jag och Amanda har skrivit många arbeten tillsammans under våra tre år på POL-programmet. Att skriva examensarbetet tillsammans föll sig väldigt naturligt då vi tidigare känt att vi kompletterar varandra bra i skrivprocessen. Vi har hela tiden känt till varandras styrkor och svagheter vilket gynnat vårt uppsatsskrivande. Vi har också under åren funnit varandra som vänner vilket gjort arbetsprocessen ännu roligare. Tidigt under utbildningen växte intresset för ledarskap och efter många diskussioner landade vi i att vi ville undersöka ledarskapets påverkan på medarbetarnas motivation i arbetet. Det var ingen självklarhet att vi skulle undersöka detta genom en kvantitativ metod. Längre var vi inne på spåret att kvalitativa intervjuer skulle vara grunden i vår metod men med vissa kvantitativa inslag. Efter mycket övervägande landade vi dock i att en kvantitativ metod var bäst lämpad för syftet med studien. Mina upplevelser är att denna metod var den absolut bästa för vår studie men valet av datainsamlingsmetod har stundvis varit otroligt kämpigt då ingen av oss tidigare utfört en kvantitativ studie med tillhörande statistiska analyser. Att sätta sig in i statistik som ämne och olika program som agerat verktyg för utförandet av olika analyser har tagit otroligt mycket tid och energi, vilket påverkat tidspresen ytterligare. Min upplevelse är dock att jag lärt mig väldigt mycket statistik samt hur man utför olika statistiska analyser i programmet SPSS och det är kunskaper som jag tror att jag kommer ha med mig länge. Då ledarskap och motivation är de huvudbegrepp som studien innefattar har jag lärt mig otroligt mycket om olika ledarskapsstilar, främst den transformativa och den transaktionella då vi begränsat ledarskapet till dessa två ledarskapsstilar. Jag har också lärt mig mycket om informationssökning då det krävts mycket tid och de rätta nyckelorden för att hitta relevant forskning och studier inom valt ämne. Kunskaperna tror jag att jag kommer ha mycket nytta av i arbetslivet då det lett till en vision om vad jag tror är de rätta ingredienserna i ett bra ledarskap. Tillsammans med min tidigare arbetslivserfarenhet kommer dessa

nyförvärvda kunskaper om ledarskap samt vad som skapar motivation gynna mig i mitt kommande arbete som enhetschef inom vård och omsorg.

Både jag och Amanda har alltid tyckt om att ligga bra i fas med våra uppgifter och vi bestämde oss tidigt för att komma igång med skrivandet så fort som möjligt, vilket jag tror i efterhand är det som gjort att vi tagit oss i mål. Från början har vi haft en tydlig vision om vart vi vill komma med vår uppsats och vi har planerat vår tid noggrant för att hinna med allt rent tidsmässigt. Då Amanda fick en dotter i april har det varit viktigt för mig att ha en tydlighet gällande fördelningen av arbetet men också att inte tappa det gemensamma arbetet då det varit en utmaning att få ihop tiden på samma sätt som tidigare. För att underlätta för oss båda har vi haft avstämningar kontinuerligt under de dagar vi delat upp arbetet och inte kunnat sitta tillsammans. Jag upplever att vi lyckats bra med det och att vi tillsammans, genom ett otroligt fint samarbete, fått ihop en uppsats som jag är väldigt stolt över!

Vi har haft många motgångar under skrivprocessen och jag upplever att Amanda verkligen stöttat mig när jag haft det tufft och kört fast och det är tack vare Amanda som jag känner att jag trots motgångar haft den absolut roligaste och mest givande terminen under min tid på högskolan i Skövde. Så stort tack Amanda för att du alltid pushat mig och sett det positiva i allt som hänt, det är många gånger tack vare det vi kommit framåt i skrivandet.

Ett stort tack också till våra handledare Johanna Frödelius och Anders Billström som agerat stöttepelare under hela arbetsprocessen. Tack för att ni delat med er av era kunskaper, för det engagemang och tålmod ni haft, för snabba mailsvar som hjälpt oss när vi kört fast på vägen och för att ni trott på oss och våra förmågor genom hela skrivprocessen!

8.1.2 Amanda Feretti

Att söka till Högskola var till en början inget givet val men något som jag i efterhand är väldigt stolt över. Valet av utbildning har alltid varit snäppet lättare då jag på något sätt vetat att jag vill arbeta med personal och organisationer i första taget, däremot väckes intresset för ledarskapet fram mer och mer under utbildningens gång. Under utbildningens tre år har man som student inte bara fått tagit del av studentlivet utan även utökat sina kunskaper inom en rad olika områden tillsammans med kurskamrater och lärare. Utbytet av kunskap har varit givande och lärorikt vilket bidragit till en roligare utbildningstid men även något man kan ta med sig in i framtida roller.

Att skriva ett examensarbete har varit bland det mest utmanande jag gjort. Däremot har det bidragit med mycket intressanta djupdykningar och infallsvinklar inom vårt valda ämne och yrkesområde vilket har gjort att uppsatsskrivande har resulterat i en givande period. I tidigare kurser har lärarna varit ankaret och bestämt upplägg inför varje kurs, men i och med att uppsatsskrivandet omfattas av en friare period har jag och Elin själva lagt upp tiden och hur vi vill att vår uppsats ska se ut. Detta har varit utvecklande men vi har i perioder både känt av stress och lugn vilket har varit utmanade åt båda håll.

Jag och Elin lärde känna varandra under andra året på Högskolan och bestämde oss för att skriva kandidatuppsatsen ihop efter att vi skrev vår första gemensamma skrivrapport ihop. Både jag och Elin lever familjeliv som vi värderar högt, vilket vi gemensamt kände att det kommer att behöva prioriteras under flera tillfällen. Detta är något som vi både respekterar och accepterar då vi har en stor förståelse för den tid som barnen kräver. Vi har efter två år tillsammans nästintill skrivit varje arbete tillsammans och därav lärt känna varandras styrkor och svagheter, detta har resulterat i att vi inte bara blivit vänner utan även goda kollegor.

Valet av ämne var först lite krokigt innan vi landade i rätt beslut, vi ändrade oss några gånger och insåg att vissa inriktningar krävde mer tid vilket vi ansåg att vi inte hade. Vi visste båda två att vi ville rikta in oss på management av något slag då båda under utbildningens gång intresserats av liknande kurser. Intresserar för ledarskapets påverkan på medarbetarnas motivation grundar sig i regler i att vi båda tidigare arbetat på arbetsplatser där bristande motivation varit påtaglig, vilket vi sedan utvecklade till en gemensam uppsats.

När vi slutligen bestämde inriktning på uppsatsen började vi söka artiklar och litteratur för att tidigt vara i fas och påbörja skrivandet. Vi har tillsammans satt upp mål där vissa delar ska vara klara för att effektivisera uppsatsskrivandet så gott det går. Under arbetets gång har vi, mer eller mindre, haft ett jämnt arbetstempo och fördelat tiden på de delar vi ansett varit i behov av störst utveckling. I anslutning till varje ny del som lagts in i arbetet har gemensamma diskussioner först för att tillsammans ta beslut om det bidrar till arbetet eller inte. Arbetsprocessen har emellanåt varit en stor utmaning, vi insåg att det varit mer tidskrävande än vi trott att forma vissa avsnitt men även hanteringen av SPSS. Jag och Elin har emellanåt kämpat med förståelsen kring olika avsnitt men har löst funderingarna genom att ta del av varandras kunskaper, detta i sin tur har bidragit till en bredare förståelse och medvetenhet kring helheten av uppsatsen. Något som varit mer av en gåta emellanåt är strukturen i arbetet då vi flertal gånger tagit bort och/eller förflyttat delar som vi först ansåg vara på rätt plats vilket har gjort att man känt sig

förvirrad. Våra svagheter och styrkor har därav gjort sig påkomna då jag behöver arbeta med texten under en längre tid för att bedöma om den känns rätt medan Elin är snabb i skrivandet och en fena på meningsuppbyggnad.

Slutligen har jag reflekterat över min egen personliga resa. Jag har lärt mig otroligt mycket om mig själv, hur jag funkar enskilt men även tillsammans med någon under en längre skrivprocess. Man lägger otroligt mycket press på sig själv, däremot får man inte glömma av att även vara snäll mot sig själv. Ett uppsatsskrivande kräver väldigt mycket tålamod men även en god kommunikation och förståelse gentemot varandra, vilket jag anser att jag och Elin balanserat mycket bra. Det har varit stunder då jag inte trott på att vi skulle komma i mål, men mycket är tack vare Elin. Det har varit en tuff tid för mig under dom sista veckorna och utan Elins stöd och positiva inställning har det blivit möjligt. Så tack Elin för att du, under uppsatsens gång, varit det bästa tänkbara stödet för mig. Med ditt driv och din energi har vi kontinuerligt tagit oss framåt i stunder då de varit slitsamt.

8.2 Bilaga 2 - Enkät

Ledarskapets påverkan på motivation

0%

Arbetar du i dagsläget inom rekryterings- och bemanningsbranschen? *

- Ja
- Nej

Ledarskapets påverkan på motivation

20%

Ålder: *

- 18-30
- 31-45
- 46-60
- 60+

Ledarskapets påverkan på motivation

40%

Jag är en...

- Kvinna
- Man

Jag blir motiverad när min chef...

	Instämmer inte alls 0	1	2	3	Instämmer helt 4
1. uppmuntrar mig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. är engagerad i mitt arbete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ser till vad som är bäst för mig och mina kollegor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. involverar mig i företagets mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. tydligt kommunicerar vad som förväntas av mig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ger mig utmaningar i mitt arbete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. uppmanar till kreativa problemlösningar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. uppmuntrar till individuell utveckling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. uppmärksammar mina behov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. stöttar mig i mitt arbete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. visar förtroende för mig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. coachar mig i mitt arbete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. belönar mig för mina prestationer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. uppmärksammar mig när jag nått uppsatta mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. ger mig feedback på utfört arbete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. kontrollerar det arbete jag utför	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. hanterar problem som dyker upp innan de blir för stora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. utvärderar mina prestationer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. ger mig konstruktiv kritik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. tillåter mig att utföra mitt arbete på samma sätt som jag alltid gjort.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. har höga förväntningar på mig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I mitt arbete motiveras jag av... *

	Inslämmer inte alls 0	1	2	3	Inslämmer helt 4
22. tillfredställande arbetsuppgifter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. erkännande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. utmanande arbetsuppgifter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. eget ansvar över mitt arbete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. meningsfulla arbetsuppgifter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. kompetensutveckling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. lön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. förmåner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. trygga anställningsvillkor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. ett bra arbetsklimat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. status	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. möjlighet till befordran	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.3 Bilaga 3 - Kodning

Arbetar du i dagsläget inom rekryterings- och bemanningsbranschen?

Ja (0)

Nej (1)

Ålder...

18-30 år (1)

31-45 år (2)

46-60 år (3)

60+ år (4)

Jag är en...

Kvinna (0)

Man (1)

Jag blir motiverad när min chef...

(Transformativ ledarskapsstil)

- | | Kodning |
|---|----------------|
| 1. uppmuntrar mig | (1) |
| 2. är engagerad i mitt arbete | (1) |
| 3. ser till vad som är bäst för mig och mina kollegor | (1) |
| 4. involverar mig i företagets mål | (2) |
| 5. tydligt kommunicerar vad som förväntas av mig | (2) |
| 6. ger mig utmaningar i mitt arbete | (2) |
| 7. uppmanar till kreativa problemlösningar | (3) |
| 8. uppmuntrar till individuell utveckling | (3) |
| 9. uppmärksammar mina behov | (3) |
| 10. stöttar mig i mitt arbete | (4) |
| 11. visar förtroende för mig | (4) |
| 12. coachar mig i mitt arbete | (4) |

Idealiserat inflytande	Kodning (1)
Inspirerande motivation	Kodning (2)
Intellektuell stimulans	Kodning (3)
Individuell hänsyn	Kodning (4)

(Transaktionell ledarskapsstil)

13.	belönar mig för mina prestationer	(1)
14.	uppmärksammar mig när jag nått uppsatta mål	(1)
15.	ger mig feedback på utfört arbete	(1)
16.	kontrollerar det arbete jag utför	(2)
17.	hanterar problem som dyker upp innan de blir för stora	(2)
18.	utvärderar mina prestationer	(2)
19.	ger mig konstruktiv kritik	(3)
20.	tillåter mig att utföra mitt arbete på samma sätt som jag alltid gjort	(3)
21.	har höga förväntningar	(3)

Villkorlig belöning	Kodning (1)
Aktiv ledning	Kodning (2)
Passiv ledning	Kodning (3)

I mitt arbete motiveras jag av...

(Inre motivation)

- | | | |
|-----|------------------------------------|-----|
| 22. | Tillfredsställande arbetsuppgifter | (1) |
| 23. | Erkännande | (1) |
| 24. | Utmanande arbetsuppgifter | (1) |
| 25. | Eget ansvar över mitt arbete | (1) |
| 26. | Meningsfulla arbetsuppgifter | (1) |
| 27. | Kompetensutveckling | (1) |

(Yttre motivation)

- | | | |
|-----|----------------------------|-----|
| 28. | Lön | (2) |
| 29. | Förmåner | (2) |
| 30. | Trygga anställningsvillkor | (2) |
| 31. | Ett bra arbetsklimat | (2) |
| 32. | Status | (2) |
| 33. | Möjlighet till befordran | (2) |

Inre motivation Kodning (1)

Yttre motivation Kodning (2)

8.4 Bilaga 4 - MLQ

Multifactor Leadership Questionnaire

Instructions: This questionnaire provides a description of your leadership style. Twenty-one descriptive statements are listed below. Judge how frequently each statement fits you. The word "others" may mean your followers, clients, or group members.

KEY: 0 = Not at all
1 = Once in a while
2 = Sometimes
3 = Fairly often
4 = Frequently, if not always

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 1. I make others feel good to be around me. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. I express with a few simple words what we could and should do. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. I enable others to think about old problems in new ways. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. I help others develop themselves. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. I tell others what to do if they want to be rewarded for their work. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. I am satisfied when others meet agreed-upon standards. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. I am content to let others continue working in the same way as always. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Others have complete faith in me. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. I provide appealing images about what we can do. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. I provide others with new ways of looking at puzzling things. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. I let others know how I think they are doing. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. I provide recognition/rewards when others reach their goals. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. As long as things are working, I do not try to change anything. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Whatever others want to do is O.K. with me. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Others are proud to be associated with me. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. I help others find meaning in their work. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. I get others to rethink ideas that they had never questioned before. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. I give personal attention to others who seem rejected. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. I call attention to what others can get for what they accomplish. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. I tell others the standards they have to know to carry out their work. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. I ask no more of others than what is absolutely essential. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Hämtat från hemsidan [Scribd.com](https://www.scribd.com)

8.5 Bilaga 5 - Missivbrev

Hej!

Vi är två studenter som läser sista terminen på programmet “Personal, Organisation och Ledarskap” vid Högskolan i Skövde. Vi har påbörjat vårt examensarbete vars syfte är att undersöka hur olika ledarskapsbeteenden påverkar anställdas motivation i arbetet. Studien kommer också påvisa om det finns skillnader mellan kvinnor och män sett till vad som skapar motivation.

Vår enkät riktar sig till dig som arbetar inom rekryterings- och bemanningsbranschen och vi skulle uppskatta om du vill ta dig tid att delta i vår enkätundersökning. Den tar ca fem minuter att besvara. Deltagandet i enkätundersökningen är anonymt och du anger endast personlig information i form av kön och ålder. Svaren från enkätundersökningen behandlas endast av oss två studenter och kommer raderas efter avslutad utbildning. Informationen som samlas in i enkätundersökningen ska endast användas i forskningssyfte. Vi vill även belysa att deltagande i undersökningen är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta din medverkan.

En länk till enkäten skickas i samband med detta informationsbrev och enkäten är utformad via www.webbenkater.com.

Om du har några frågor får du gärna kontakta:

Elin Folkesson c20elifo@student.his.se

Amanda Feretti b20amafe@student.his.se

Tack på förhand!

Med vänlig hälsning

Amanda och Elin

