



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA
Sektionen för Management

HT 2014

Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation

Kommunicera mera

*-relationen mellan ett kommunikativt ledarskap
och medarbetares arbetsmotivation*

KANDIDATARBETE I PSYKOLOGI

Författare: Sandra Olander & Stina Olofsson

Handledare: Erik Lindström

Abstrakt

Ett kommunikativt ledarskap kännetecknas av en ledare som coachar och ger sina medarbetare eget ansvar, skapar strukturer som underlättar arbetet, har tydliga förväntningar, är tillgänglig för medarbetarna, ger feedback och löser problem. Syftet med studien var att undersöka relationen mellan ett kommunikativt ledarskap och medarbetares arbetsmotivation. Studien baseras på en enkätundersökning med deltagare från 16 olika yrkeskategorier där de flesta arbetar inom administration, hälsa och sjukvård, pedagogiskt arbete, socialt arbete och inom militären. Med hjälp av enkäten har två grupper gjorts, en grupp som anger över medelvärdet på frågor som behandlar ledarens kommunikativa egenskaper och en grupp som inte anser att deras ledare är kommunikativ. Resultatet visar att gruppen med en kommunikativ ledare även upplever högre inre motivation. Samma grupp uppger även högre trivsel och produktivitet vilket är något som bidrar till bättre resultat på individ, grupp och organisationsnivå. Motivation i arbetslivet är ett stort område och intressanta aspekter att forska vidare på skulle till exempel kunna vara den kommunikativa förmågan hos ledare inom exempelvis föreningsliv och idrott.

Nyckelord: motivation, arbetspsykologi, ledarskap, kommunikativt ledarskap.

Abstract

A communicative leadership is characterized by a leader who coaches and gives their employees personal responsibility and creates structures that facilitates the work. A leader that has clear expectations, is available to the employees, provides feedback and can solve various problems. The aim of the study was to investigate the relationship between a communicative leadership and their employees motivation. The study is based on a survey with participants from 16 different professions where the majority work within administration, health care, educational work, social work and the military. With the help of a questionnaire participants of the survey were put into two groups; one group indicating above average scores regarding their leaders communicative abilities. And another group that did not consider their leaders to be communicative. The results show that the group with a communicative leader also experienced higher levels of motivation. The same group also reported higher job satisfaction and productivity, which is something that contributes to better results at the individual, group and organizational level. Motivation in the workplace is a large area and some interesting aspects to research further could for example be the communicative ability of leaders in areas such as sports and within associations

Keywords: motivation, work psychology, leadership, communicative leadership.

Relationen mellan ett kommunikativt ledarskap och medarbetares arbetsmotivation.

Ledarskap, motivation och kommunikation är tre faktorer som finns i arbetslivet. Hur påverkar kommunikationen från ledaren medarbetares motivation till arbetet? Enligt Johansson, Miller och Hamrin (2011) finns det faktorer som chefen måste uppfylla för att medarbetare ska bli motiverade. Innehar ledaren dessa kommunikativa faktorer påvisar forskningen att medarbetare blir mer motiverade inför och i sitt arbete. Frågan om den anställde upplever att den blir påverkad av huruvida chefen är kommunikativ eller inte ställs på sin spets. Är det yttre eller inre motivationsfaktorer som bidrar till arbetsglädje och motivation eller är det viktigare för medarbetaren om och hur chefen kommunicerar.

Vårt intresse grundar sig i ett forskningsprojekt om kommunikativt ledarskap som utfördes på ett antal större företag i Sverige där målet var att skapa en tydlig definition kring begreppet samt undersöka hur det kan mätas och utvecklas. För att förstå vad ett kommunikativt ledarskap är behöver begreppet ledarskap först beskrivas.

Vad är ledarskap?

Ledarskap finns i många olika former, det kan vara en ledare för ett fotbollslag, en chef på ett företag eller en lärare. Hamrefors (2009) menar att det är skillnad mellan ledarskap och chefskap. En ledare utgör inflytande på andras arbete och det handlar om organisationens effekt på sin omvärld vilket brukar definieras med termen yttre effektivitet medan ett chefskap handlar om vilket inflytande man har i andras specifika arbetsuppgifter och det betecknas med inre effektivitet.

Ledaren ska även ha förmågan att ta beslut, vara en god problemlösare och kunna lösa konflikter och brister samt ta initiativ till förändringar och förbättringar (Kauffman & Kauffman, 2010). Pinder (2008) menar att en ledare är ansvarig för att se till att medarbetarna utför arbetet som de tilldelats och följer sina mål i arbetet. Att arbetsmålen uppfylls är medarbetarnas uppdrag och beroende på hur mycket arbete individen lägger ner på uppgiften. Det är något svårfångat men effekten av ett gott ledarskap är tydligt (Hamrefors, 2009). Ledarens uppgift oavsett nivå på ledarskapet är att se till att arbetet samordnas och organiseras så att organisationen når sina mål.

Ledarskapet kan utageras på olika sätt. På 1940 och 50-talet gjordes en uppdelning i demokratiskt, auktoritärt och låt-gå (laissez-faire) ledarskap. Det

demokratiska ledarskapet präglas av att ledaren aktivt låter gruppmedlemmarna vara en del av planering och genomföranden. Ledaren ska finnas till hands och ge råd och stöd om någon behöver det samt stimulera kommunikationen i gruppen. Till skillnad från det auktoritära ledarskapet där ledaren reglerar detaljer i verksamheten samt fattar alla beslut helt själv utan att rådgöra med gruppen. En ledare med låt-gå ledarskap involverar sig inte i gruppen utan låter den sköta sig själv, tar inga egna initiativ och agerar endast när någon frågar om något (Granér, 1994).

de Vries, Bakker-Pieper och Wyneke (2009) har gjort en studie där resultatet visade att läkare som är stödjande och kommunicerar med sina patienter gör att patienterna känner hög tillfredsställelse, är läkaren däremot dominant och har låg kommunikativ förmåga är tillfredsställelsen hos patienterna också låg. Undersökningar har även gjorts bland lärare där en dominant lärare bidrar till sämre motivation hos elever än en lärare med ett stödjande ledarskap med mycket kommunikation. Tidigare forskning visar att ledare med kommunikativ förmåga bidrar till en bättre miljö för de anställda. Motivationen blir större och de känner sig tillfredsställda i arbetet vilket leder till arbetsglädje. Agerar ledaren personligt och stöttande i sin ledarroll och kommunikationsstil så är de anställda mer engagerade i arbetet (de Vries, Bakker-Pieper & Wyneke, 2009)

Kommunikativt ledarskap

Kommunikation sker på många olika sätt. När någonting ska förmedlas kan det ske muntligt, genom telefon eller skriftligt, samt genom brev eller mail (Kauffman & Kauffman, 2010). Ledare använder antagligen alla dessa sätt att kommunicera med sina medarbetare. Tystnad kan även vara en form av kommunikation, väljer en individ att vara tyst på ett möte eller inte svara på skriftlig kommunikation kan det vara att individen inte vill svara för den är oenig eller rent av tar avstånd från något. Det är omöjligt att inte kommunicera, det någon vill eller avser kommer att förmedlas till andra ändå. Kommunikation kan vara både medveten och omedveten (Granér, 1994).

I forskningsprojektet som utfördes av Johansson, Miller och Hamrin (2011) definieras ett kommunikativt ledarskap av åtta principer som ledaren ska uppfylla:

- 1, Coachar och ger sina medarbetare eget ansvar.*
- 2, Skapar strukturer som underlättar arbetet.*
- 3, Formulerar tydliga förväntningar på kvalitet, produktivitet och professionalism.*
- 4, Är tillgänglig för sina medarbetare, visar respekt och bryr sig.*
- 5, Löser problem, ger och söker feedback och talar för sin enhet.*

6, *Ger inriktning och hjälper de anställda att nå sina mål.*

7, *Gestaltar budskap och händelser*

8, *Stödjer och möjliggör ett meningsskapande.*” (Johansson, Miller & Hamrin, 2011).

Dessa principer kan sammanfattas under fyra centrala delar. Ledaren ska strukturera genom att vara tydlig mot sina medarbetare med mål, förväntningar och vilka uppgifter som ska utföras. Utveckla genom att coacha och ge återkoppling på medarbetarnas resultat, lösa problem och uppmuntra till självstyrning. Ledaren ska även interagera genom att skapa öppenhet och lösa konflikter. Den fjärde och sista centrala delen är representera, ledaren ska företräda gruppen, enheten eller organisationen, bevaka omgivningen och skapa resurser. Kommunikativa ledare skapar tydliga roller för sina medarbetare och påverkar på så sätt organisationens resultat. Medarbetarna ska få hjälp att känna engagemang, gruppsamhörighet och förtroende. Genom dessa principer formas ett kommunikativt ledarskap som leder till bättre prestationer och resultat på individ, grupp och organisationsnivå (Johansson, Miller & Hamrin, 2011).

Det kommunikativa ledarskapet kan liknas med det traditionella transformerade ledarskapet vilket består av liknade principer som Johansson, Miller och Hamrin (2011) beskriver som ett kommunikativt ledarskap. Ledaren ska betona en gemensam vision och vinna respekt och förtroende från medarbetarna genom sina handlingar. Ledaren ska inspirera och motivera när medarbetarna ställs inför höga förväntningar samt se och uppmärksamma varje medarbetares behov genom att agera mentor eller coach. Ledaren ska till sist uppmuntra rationellt tänkande och ge medarbetaren utmaningar som leder till kreativitet och innovation (Callier, 2014). När kommunikation i en organisation fungerar väl leder det till tillfredsställelse med arbetet, högre produktivitet, lägre sjukfrånvaro, bättre kvalitet på varor och tjänster, minskade kostnader samt högre grad av innovationsförmåga (Johansson, 2014).

Kommunikativt ledarskap påverkar indirekt motivation och påverkar direkt medarbetarnas prestationer. Prestation, makt och tillhörighet är flera olika typer av mänskliga behov och de i sin tur gör att resultat och tillfredsställelse uppnås hos en medarbetare. I en studie där ledaren utförde tvåvägskommunikation till medarbetarna om saker som skulle förbättras infanns en känsla av samhörighet, särskilt när ledaren kunde förklara den roll som varje medarbetare hade i att göra arbetet tillsammans. Resultaten av

denna studie visar att kommunikativt ledarskap gjorde att medarbetarnas motivation, effektivitet och resultat ökade. (Thahier, Ridjal & Risani, 2014).

I en undersökning gjord av Caillier (2014) visade resultatet att ledare med god kommunikativ förmåga var mer benägna för att arbetsförmågan hos medarbetarna skulle öka, denna ökning gjordes när medarbetarna lockades till ett uppdrag mer än när de inte lockades till uppdraget.

Vad är motivation och vad är motiverande?

Är någon motiverad betyder det att individen rör sig mot ett specifikt mål. En individ som inte känner någon kraft eller inspiration till att agera anses vara omotiverad (Ryan & Deci, 2000). Det har länge funnits intresse för motivation och engagemang hos medarbetare, framförallt eftersom det verkligen finns fördelar med att ha en motiverad och engagerad arbetskraft. Teorier om arbetsmotivation har utvecklats ur allmänna teorier om motivation och målsättningsteorier (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004).

En av de första målsättningsteorierna togs fram 1979 av Latham och Locke som handlar om att individen måste få återkoppling i hur arbetet sköts gentemot de uppsatta målen. För att målen ska fungera måste dock medarbetarna acceptera dem och individen måste själv bestämma sig för att nå ett mål innan det leder till ökad prestation. För att individen ska nå sina mål behövs stöd utifrån, till exempel från en ledare som hjälper individen mot sina mål (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Ryan och Deci (2000) menar att tre inre medfödda behov ska vara tillfredsställda, kompetens, tillhörighet och självbestämmande. Behoven är nödvändiga för individens psykologiska hälsa och välbefinnande. Enligt denna teori, Self determination Theory motiveras människor i samspel av inre och yttre motivationsfaktorer. Yttre faktorer kan vara till exempel att man gör något för att få lön eller bra betyg, att man gör något för att få någon form av belöning medan den inre motivationen handlar om att utföra något för att det är intressant, roligt eller för att individen är nyfiken och vill lära sig (Ryan & Deci, 2000).

Gagné och Deci (2005) menar även de att arbetsmotivation kommer från både inre och yttre faktorer. Den inre motivationen innebär att individen gör en aktivitet för att den är intressant för individen men att det även behövs yttre motivation som belöningar för att individen ska känna total tillfredsställelse. De menar även att utmanande aktiviteter är mer motiverande och att individen behöver känna sig självständig och kompetent samt att vissa

forskare hävdar att yttre motivationsfaktorer som till exempel högre lön inte skulle ha någon effekt på den inre motivationen och tillfredsställelsen.

Små barn gör ofta saker för att nyfikenheten och viljan att lära sig saker tar överhanden och det är inga yttre faktorer som styr. När man sedan börjar skolan handlar det inte alltid längre om inre motivation utan individen får utföra aktiviteter som inte är intressanta utan som istället präglas av samhällets krav. För att uppnå inre motivation är det viktigt att eleverna får en längtan och nyfikenhet för nya utmaningar, men det har även visat att ju högre upp i klasserna individen kommer minskar även nyfikenheten att lära sig och då minskar motivationen. För att den inre motivationen ska infinna sig måste individen känna sig stimulerad och ha utmanande uppgifter men även känna sig kompetent och trivas i miljön. Även feedback är en faktor som kan få individen att känna sig självständig och kompetent och då ökar den inre motivationen (Ryan & Deci, 2000).

Den inre motivationen ska främja produktivitet och bidra till personlig utveckling. En individ som drivs av inre motivation upplever positiva känslor i själva aktiviteten den utför. Personer som endast drivs av yttre motivation som belöningar i form av rikedom och berömmelse uppnår ingen inre tillfredsställelse (Ryan & Deci, 2008). Pinder (2008) menar att motivation är ett begrepp som är svårt att definiera, men att arbetsmotivationen handlar om en uppsättning energiska krafter med ursprung inom och utanför individens väsen för att inleda ett arbetsrelaterat beteende och för att bestämma dess form, riktning och mängd. Motivation är en viktig faktor för prestation på arbetet och mänsklig produktivitet. De flesta människor vill göra bra ifrån sig på arbetsplatsen men kan ibland hindras från detta om de har hårda restriktioner från handledare och ledare. Alla som utför någon form av arbete är också berörda av motivation (Ryan & Deci, 2000). Om ledaren är inspirerande och kommunicerar kan det främja målbildningen för medarbetarna (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2014).

En annan motivationsteori som varit väldigt inflytelserik är Richard Hackman och Gred Oldhams motivationsteori som handlar om vilka faktorer som får medarbetares motivation att öka. De menar att tre psykologiska tillstånd måste finnas hos medarbetarna för att de ska bli motiverade i sitt arbete och det är att ha meningsfulla arbetsuppgifter, personligt ansvar för resultatet av arbetet och kunskap om resultatet så individen kan avgöra om resultatet är bra eller inte. Om medarbetarna befinner sig i detta psykologiska tillstånd kommer det leda till högre inre motivation hos individen vilket ger arbetet kvalitet och trivseln på arbetet ökar (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Deci, Ryan och Koestner (1999) tar upp flera undersökningar inom motivation som visar att yttre motivationsfaktorer kan vara rent utav skadligt för individens inre motivation. Det menar även att feedback utan materiell belöning är mer motiverande än bara materiell belöning utan feedback och att materiell belöning inte ger någon ökning av motivationen. Endast några få undersökningar visar att belöning kan öka motivationen, däremot är feedback något som ökar den inre motivationen om den används som återkoppling där man talar om vad individen har gjort som är bra. Däremot om arbetet är väl utfört och gjort som det ska kan istället feedbacken verka negativt på den inre motivationen (Deci, Ryan & Koestner, 1999).

Inceoglu, Segers och Bartram (2011) har gjort en undersökning i England som visar om ålder har något samband till arbetsmotivation. Resultatet visar att behagliga arbetsförhållanden och anställningstrygghet är mindre motiverande för äldre individer än för yngre. Även faktorer som personlig utveckling, prestation, konkurrens och rädsla för misslyckande var mindre motiverande för de äldre. Författarna menar även att det finns en liten skillnad mellan äldre och yngre individer där de yngre motiveras mer av yttre belöningar än vad de äldre gör, medan de äldre drivs mer av inre motivation. En yngre medarbetare är även mer beroende av att kunna göra en karriärsutveckling men i det stora hela finns det större skillnader hur medarbetarna motiveras mellan individer än mellan åldersgrupper (Inceoglu, Segers & Bartram, 2011).

En annan teori är Herzbergs tvåfaktorteori som handlar om att medarbetarnas motivation påverkas av två typer av faktorer, motivatorer och hygienfaktorer. Motivatorer handlar om arbetsuppgifter som engagerar, att ledningen uppskattar den anställdes arbete, att den anställde får eget ansvar och möjligheter till utveckling som ger en inre tillfredsställelse och då ökar den inre motivationen till att göra ett bra arbete. Även hygienfaktorer var viktigt, som trygghet i anställningen. Yttre motivationsfaktorer som bra arbetstider och bra lön gav inte direkt några positiva effekter men däremot visade det sig att brister av dessa faktorer gjorde att medarbetarna kände missnöje. (Pinder, 2008).

Syfte

Det mest motiverande är den inre motivationen och det är ledaren som kan strukturera och vara tydlig mot sina medarbetare om vilka mål som ska uppfyllas, men även coacha och uppmuntra medarbetarna till självstyrning. (Johansson, Miller & Hamrin, 2011) Det är först då den inre motivationen kan öka hos varje enskild individ. Johansson

(2014) menar att när kommunikationen fungerar i en organisation leder det till arbetstillfredsställelse, högre produktivitet och bättre kvalitet i arbetet, vilket anses vara en viktig del i varje individs liv. När motivation och arbetsglädje infinner sig resulterar det i färre sjukskrivningar vilket leder till bättre livskvalitet även utanför jobbet. Varje individ bör ha ett arbetsklimat som är motiverande och Thahier, Ridjal och Risani (2014) menar att en kommunikativ ledare påverkar individens motivation till det bättre.

Syftet med studien var att undersöka relationen mellan ett kommunikativt ledarskap och medarbetares arbetsmotivation, och den centrala frågan är: Har ett kommunikativt ledarskap någon påverkan på medarbetares arbetsmotivation?

Metod

Deltagare

Det enda kriteriet för att kunna besvara enkäten var att ha någon form av anställning och eftersom det gjordes ett bekvämlighetsurval för att kunna nå ut till så många som möjligt är det stor variation mellan ålder, hur länge man varit anställd samt vilket yrke personerna innehar. Deltagarantalet var 101 personer mellan 20-59 år, fördelat på 71 kvinnor och 30 män. De flesta deltagarna är från södra Sverige (65 %) medan resten är jämt fördelat från norra och mellersta delarna av landet. Anställningstiden bland de som svarat har ett medelvärde på 4,5 år men varierar mellan 0,5 till 29 år. De flesta deltagarna angav att det var under 100 anställda på företaget de arbetade på men det varierade mellan 1-1300.

Yrkeskategorierna var något som varierade stort och personer från 16 olika yrkeskategorier deltog, de flesta arbetar dock inom administration, hälsa och sjukvård, pedagogiskt arbete, försäljning, socialt arbete och inom militären. Dessa yrkeskategorier bestod av 7-18 personer medan ej nämnda kategorier endast bestod av 1-4 personer. De 48 deltagare som svarade högst samt lägst på frågorna om kommunikativt ledarskap fördelades i två grupper (Borg & Westerlund, 2012) som i resultatet kommer benämnas som Grupp 1 och Grupp 2.

Material

Materialet samlades in via en online-enkät skapad i Google docs. Den började med ett försättsblad som förklarar enkätens syfte och dess utformning. Det första utkastet av enkäten var för inriktat på bara kommunikation och innehöll för lite frågor om motivation,

genom att studera artiklar från forskarna Ryan och Deci som är världsledande inom motivationsforskning arbetades enkäten om och fick ett bättre utslag.

Första delen av enkäten innehöll bakgrundsfrågor om kön, ålder, yrke, hur länge de arbetat på arbetsplatsen samt vilken del av Sverige de bor i. Sedan fortsätter det med frågor som behandlar inre och yttre motivationsfaktorer som är kopplade till Self Determination Theory (Deci & Ryan, 2000) samt vissa målinriktade frågor som tagits fram ur Latham och Lockes målsättningsteori och några frågor som är inspirerade av Hackman och Oldhams motivationsmodell (Jacobsen & Thorsvik, 2008) samt Herzbergs tvåfaktorsteori (Pinder, 2008). Enkäten innehöll även frågor om kommunikativt ledarskap som bygger på de åtta principer som Johansson, Miller och Hamrin (2011) tagit upp som viktiga faktorer för ett kommunikativt ledarskap i sin rapport. Några exempel på frågor är *"Hur mycket eget ansvar anser du att din chef ger dig?"* och *"Hur mycket anser du att din chef hjälper dig på vägen mot uppsatta mål?"* vilket kan ses i bilagan. De flesta frågorna besvaras med hjälp av intervallskalor (1-7) och enkäten innehöll även några nominalskalor och enstaka ordinalskalor (Borg & Westerlund, 2012).

Procedur

Innan enkäten skickades ut utfördes ett pilottest där tre personer fick svara på enkäten, dels för att se att den tog rimligt lång tid att genomföra samt för att se om några frågor behövde förtydligas eller om de var förståeliga vilket Larsen (2009) menar är viktigt att göra för att kunna justera enkäten innan den skickas ut. Därefter finjusterades enkäten något för att de kommande deltagarna inte skulle uppleva det svårt att svara på frågorna. Enkäten behandlar allmängiltiga frågor som kan besvaras av alla som har en anställning vilket även var kriteriet för att delta i studien. Av bekvämlighetsskäl (Borg & Westerlund, 2012) skickades enkäten ut via sociala medier vilket vi ansåg var den bästa metoden för att få ett stort deltagande.

I enkätens försättsblad kunde deltagarna utläsa vilka som utförde studien, syftet, kriterierna för att delta, att deltagandet var frivilligt och anonymt, att de har möjlighet att avbryta undersökningen samt kontaktuppgifter om de hade några frågor innan eller under deras medverkan. Det tog cirka fem minuter att svara på alla frågor och efter tre dagar hade det kommit in 84 svar. Vi valde att ha kvar den i sex dagar och då hade 101 personer svarat. För att kategorisera deltagarna valde vi att ha ett öppet svarsalternativ där de fick ange sitt yrke, detta kategoriserades sedan in i 19 yrkesgrupper med hjälp av arbetsförmedlingens yrkesområden (Arbetsförmedlingen, 2014). Svaren från enkäten

sparades ner i ett Excel dokument som laddades upp i statistikprogrammet SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

De frågor där svaren var ja/nej samt andra frågor där svarsalternativen bestod av ord kodades om till siffror för att frågorna skulle kunna analyseras i SPSS. Denna förenkling av värdena gjordes för att analysen, tolkningen och bearbetningen lättare ska kunna genomföras (Larsen, 2009).

På de frågor från enkäten som Johansson, Miller och Hamrin (2011) menade var kriterier för ett kommunikativt ledarskap gjordes ett indexvärde, alltså ett medelvärde över alla frågor, detta gjordes för att deltagarna skulle kunna delas in i två grupper med 24 deltagare i vardera. En grupp för de som låg under medelvärdet på frågor som behandlade kriterierna över ett kommunikativt ledarskap (Grupp 1) och en grupp som svarat över medelvärdet (Grupp 2) (Borg & Westerlund, 2012). Detta eftersom syftet med studien var att undersöka om de deltagare som upplever att deras ledare har ett kommunikativt ledarskap även upplever högre arbetsmotivation. Därefter gjordes t test där dessa grupper ställdes mot samtliga motivationsfrågor. Även korrelationer $\rho_{X, Y}$, i SPSS gjordes för att se om det fanns några samband mellan frågorna om kommunikativt ledarskap och frågorna som behandlade motivation, samt skillnader mellan svaren från Grupp 1 och Grupp 2. Därför gjordes separata korrelationer $\rho_{X, Y}$, för respektive grupp.

Etik

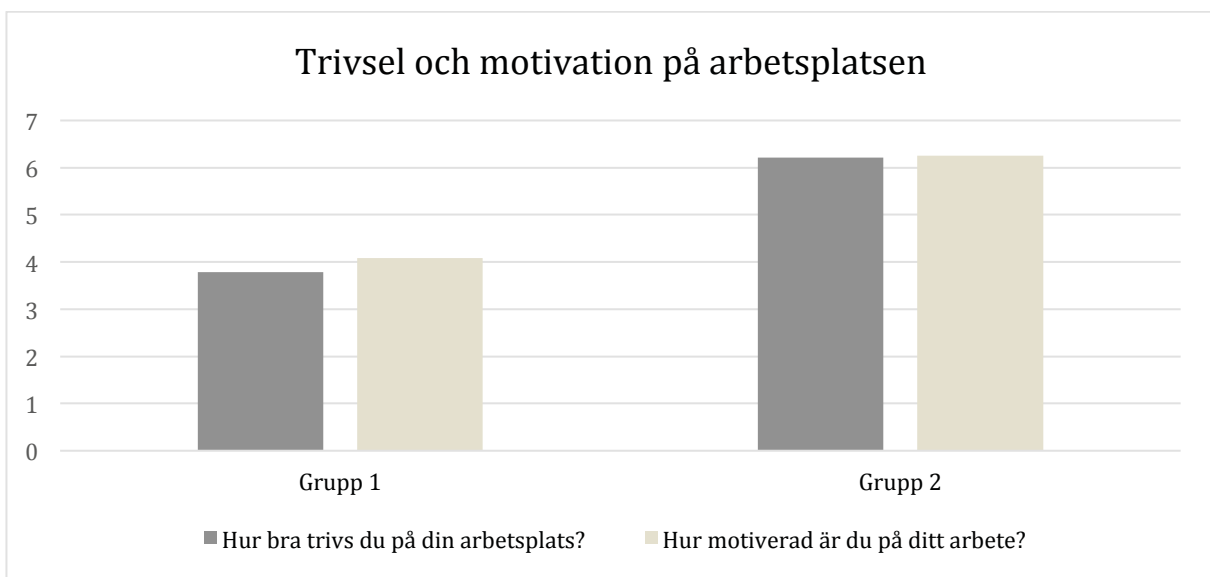
Enkäten innehöll information om vilka etiska riktlinjer som följs när det gäller hanterandet av informationen. Vetenskapsrådet (2014) har tagit fram fyra krav som ska följas vid humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning. Dessa krav är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Deltagarna ska informeras om undersökningens syfte samt vilka villkor som gäller för deras medverkan i undersökningen. Detta gjordes genom en informationstext i anslutning till enkäten där även information om att resultatet kommer presenteras på ett sådant sätt att enskilda svar inte kommer kunna urskiljas.

Samtyckeskravet tog vi hänsyn till genom att använda en online-enkät där deltagandet i studien var helt frivilligt, där fanns även information om att de när som helst om de önskade kunde avbryta enkäten och att svaren skulle då inte skulle registreras. Vetenskapsrådet (2014) betonar även vikten av säker hantering av uppgifter som framkommit i undersökningen så att ingen deltagare kan spåras och att uppgifterna endast

kommer användas för studiens ändamål, vilket även det är något vi tagit i beaktning och allt insamlat material har behandlats konfidentiellt.

Resultat

Har ett kommunikativt ledarskap någon påverkan på medarbetares arbetsmotivation var undersökningens centrala fråga. Deltagarna kommer från blandade yrkeskategorier och det finns inget specifikt samband mellan yrke och grupp. Grupp 2 är de svarat över medelvärdet på frågorna som behandlar faktorer om deras ledare innehar ett kommunikativt ledarskap menade att de både trivs bättre på sin arbetsplats och är mer motiverade i sitt arbete än Grupp 1, som svarade lågt värde på båda frågorna. Skillnaden visar $p < .001$ i båda frågorna, vilket beskriver en stor skillnad i både motivation och trivsel mellan de båda grupperna, se Figur 1. Grupp 1 svarar på frågan ”Hur mycket kommunikation har du med din närmsta chef?” att de endast kommunicerar med chefen en gång i veckan eller någon gång i månaden till skillnad från Grupp 2 där de flesta har daglig kommunikation med sin närmsta chef som är $p < .001$.



Figur 1. Medelvärde på frågor om trivsel och motivation mellan Grupp 1 och Grupp 2.

Flest deltagare ansåg att den inre motivationen var viktigast, genom att de valde alternativet ”Ett arbete med hög arbetsglädje, chans till personlig utveckling men med lägre lön” framför alternativet ”Ett arbete med mindre tillfredställande arbetsuppgifter men med högre lön”. Även i det öppna svarsalternativet om vad som motiverade på deras arbetsplats skrev de flesta att det var inre motivationsfaktorer som

motiverade mest, till exempel ”Nya utmaningar, arbetsledare som ger feedback på utfört arbete”, ”Den positiva stämningen och att jobba mot tydliga mål” och ”Utmaningar och förtroende”. I frågan med öppet svarsalternativ om vad man tror motiverar andra på arbetsplatsen svarade de flesta även där faktorer som berör den inre motivationen. Båda grupperna svarade däremot under medel på skalan om de ansåg att en provisionsbaserad lön var motiverande, dock menade de i Grupp 1 som svarade att det är motiverande med en provisionsbaserad lön även att en hög lön är en viktig faktor, det visade sig i en korrelation, $p < .05$.

Det visades ingen signifikant skillnad mellan Grupp 1 och Grupp 2 i frågor som behandlade den yttre motivationen, förutom i frågan ”I vilken utsträckning upplever du att du gör ett bra jobb för att chefen ska bli nöjd” där Grupp 2 svarade högre än Grupp 1, skillnaden var stor, $t = 4,58$, $p < .001$. Grupp 2 motiverades i större utsträckning av inre motivationsfaktorer än Grupp 1, i frågan om de gör ett bra jobb för att nå personlig utveckling är $t = 3,44$, $p < .01$ och i frågorna om arbetet präglas av nya utmaningar som bidrar till högre motivation och om de har möjligheten att utvecklas i sitt arbete visar en stor signifikans mellan grupperna $t = 5,63$, $p < .001$, se Tabell 1.

Tabell 1. Medelvärden, t värde samt signifikansgrad över frågor som behandlar motivation, arbete och chans till utveckling för Grupp 1 och Grupp 2.

Frågor om motivation, arbete och chans till utveckling	Grupp1	Grupp 2	t	Sig. (2t)
Hur viktigt upplever du att en hög lön är?	4.46	5.17	-1.89	0.065
Upplever du att du gör ett bra jobb för att chefen ska bli nöjd?	4.08	5.88	-4.58	0.001
Är det motiverande att ha en provisionsbaserad lön?	2.88	3.29	0.82	0.418
Präglas ditt arbete av nya utmaningar som bidrar till motivation?	3.75	6.00	5.22	0.001
Gör du ett bra jobb för att nå personlig utveckling?	4.38	5.79	-3.44	0.001
Har du har möjligheten att utvecklas i ditt arbete?	3.63	5.88	-5.63	0.001

Ur en korrelation som gjordes mellan de frågor som behandlar kommunikativt ledarskap och inre och yttre motivationsfaktorer visar att de i Grupp 2 som svarat att deras chefer inte skapar strukturer hjälper inte heller sina medarbetare mot uppsatta mål, $p < .01$. De uppger också att dessa chefer heller inte har några tydliga förväntningar på vilket arbete deras medarbetare ska utföra, $p < .01$.

De i Grupp 2 som svarar att de får mycket feedback från sin chef svarar även att de i hög grad gör ett bra jobb för att nå personlig utveckling, denna korrelation, $p < .05$. Grupp 1 ansåg istället att när chefen ger medarbetarna eget ansvar känner de att de har möjligheten att utvecklas i sitt arbete, $p < .01$.

30 personer svarar att de har bytt arbetsplats på grund av att kommunikationen med chefen inte fungerat. En av dessa deltagare skrev i övriga kommentarer *"Hög lön krävs när arbetet är så tråkigt att man håller på att kvävas och inte ens då är det värt det man ska göra det man tycker om att göra"* och en deltagare som inte bytt arbetsplats skrev *"Jag har försökt byta jobb pga dålig kommunikation med chefen"*.

De som svarar att de har tydliga mål från sin chef i vilket arbete som ska utföras har även högre medelvärde i frågan *"Hur motiverad är du på ditt arbete?"* än de som inte har uppsatta mål, det är en skillnad $p < .05$.

Grupp 2 visar $p < .01$ att de är mer nöjda med sina arbetsuppgifter och sin arbetssituation än Grupp 1, de känner sig även mer delaktiga och hörda vid beslut än Grupp 1 och även där är skillnaden $p < .001$. Grupp 2 anser att de är mer produktiva i sitt arbete och har tillåtelse att styra sitt arbete mer än Grupp 1, skillnaden, $p < .001$. Grupp 2 menar även att deras arbetsplats präglas mer av en bra sammanhållning och en god stämning än Grupp 1, även där är det en signifikant skillnad $p < .001$, se Tabell 2. När deltagarna svarade på frågan om hur chefen bidrog till bra sammanhållning och god stämning på arbetsplatsen svarade Grupp 1 *"Inte alls"*, *"Inte nämnvärt utan det är andra kollegor som bidrar"*, *"Bidrar mest med negativ utveckling, det vill säga strävar att gå bakåt när vi borde sikta framåt"*. Grupp 2 svarar med citat som *"Ger feedback, stöttar oss, löser eventuella problem"*, *"Täta möten, handledning, aktiviteter för personal"*, *"högt i tak och vi har stor frihet att utveckla våra ansvarsområden"*.

Tabell 2. Medelvärden, t värde samt signifikansgrad över övriga frågor för Grupp 1 och Grupp 2.

Övriga frågor	Grupp1	Grupp2	t	Sig.(2t)
Är du nöjd med arbetsuppgifter/ arbetssituation?	3.75	5.42	-3.66	0.001
Känner du dig delaktig och heard vid beslut?	2.21	6.71	-16.95	0.001
Anser du att du är produktiv i ditt arbete?	4.88	6.17	-4.21	0.001
Har du tillåtelse att styra ditt arbete?	3.46	5.67	-5.01	0.001
Präglas arbetsplatsen av bra sammanhållning/ god stämning?	3.92	6.21	-5.62	0.001

Diskussion

Syftet med studien var att se relationen mellan ett kommunikativt ledarskap och medarbetares arbetsmotivation och frågan vi ställde oss var: har ett kommunikativt ledarskap någon påverkan på medarbetares arbetsmotivation? Studiens resultat i relation till dess syfte, visar att det är lika viktigt med inre och yttre motivationsfaktorer som ledarens kommunikativa förmåga för att arbetsglädje och motivation ska infinna sig hos medarbetaren. Men det är ledarens kommunikativa förmåga som framförallt påverkar de inre motivationsfaktorerna och även de yttre men i mindre utsträckning. Det visade ingen relation mellan yrkeskategorierna och grupperna och då kan man anta att det inte är en särskild yrkesgrupp som utmärker sig för att ha en dålig inställning till sin ledare. Detta visar sig i och med att de kommer från blandade yrkeskategorier och det finns alltså ingen specifikt relation mellan yrke och grupp.

Grupp 2, de som upplever att deras ledare har ett kommunikativt ledarskap motiveras mer av inre motivationsfaktorer än Grupp 1 som upplever att deras ledare har låg kommunikativ förmåga. Även de yttre motivationsfaktorerna är olika mellan grupperna, men där visas ingen signifikant skillnad, men Grupp 2 har ett högre medelvärde i samtliga frågor. Det som utmärker sig är dock en fråga som behandlar den yttre motivationen, *“I vilken utsträckning upplever du att du gör ett bra jobb för att chefen ska bli nöjd”* där det var en signifikant skillnad. Det är en stor skillnad i vilken utsträckning Grupp 1 har kommunikation med sin chef än vad Grupp 2 har. Grupp 2 har dagligen kontakt med sin närmsta chef medan Grupp 1 endast har kontakt någon gång i veckan eller mer sällan, vilket är en intressant aspekt i kombination med hur motiverade de olika grupperna är till sitt arbete.

Enligt Self Determination Theory motiveras människor i samspel av inre och yttre motivationsfaktorer och deltagarna i båda grupperna uppgav över medelvärdet i frågan om de anser att en hög lön är viktig, vilket räknas som en yttre motivationsfaktor (Deci & Ryan, 2000). Det framgick dock inte om detta var en motiverande faktor för deltagarna, men de ansåg att det var något viktigt. Grupp 2 motiverades i större utsträckning av inre motivationsfaktorer än Grupp 1, det var en signifikant skillnad i alla frågor och även skillnaden i trivseln på arbetsplatsen var signifikant, vilket är något som kan kopplas till Richard Hackman och Gred Oldhams motivationsmodell som menar att det är viktigt att ha meningsfulla arbetsuppgifter och personligt ansvar för att den inre

motivationen ska infinna sig och när den inre motivationen finns kommer det leda till bättre kvalitet på arbetet och högre trivsel på arbetsplatsen. (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Resultatet visar även att de som upplever ett kommunikativt ledarskap även upplever högre arbetsglädje och bättre trivsel på arbetet och högre produktivitet vilket kan kopplas tillbaka till Johansson, Miller och Hamrin (2011) som menar att ett kommunikativt ledarskap leder till bättre prestationer och även de Vries, Bakker-Pieper och Wyneke (2009) som också menar att en ledare med kommunikativ förmåga bidrar till en bättre miljö för medarbetarna. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar med sin målsättningsteori att det är viktigt att individen får stöd mot sina uppsatta mål utifrån, till exempel från en chef. Individen måste även ha tydliga mål för att de ska leda till ökad prestation, det visas även i vår undersökning där det var en signifikant skillnad i frågan ” *Hur motiverad är du på ditt arbete?* ” beroende på om de har uppsatta mål eller inte. Caillier (2014) menar att en ledare med god kommunikativ förmåga har lättare att få arbetsförmågan hos medarbetare att öka vilket görs genom att de har ett tydligt mål att arbeta emot.

Herzbergs tvåfaktorteori tar upp att yttre motivationsfaktorer som lön inte direkt gav några positiva effekter på motivationen (Pinder, 2008). Vår undersökning visar att det är en motiverande faktor för båda grupperna och det är ingen signifikant skillnad mellan grupperna. Tvåfaktorteorin menar även att om den anställda får eget ansvar och möjligheter till utveckling ökar även motivationen (Pinder, 2008) vilket är något som stämmer med resultatet då det är en signifikant skillnad i dessa faktorer mellan Grupp 1 och Grupp 2.

Thahier, Ridjal och Risani (2014) menar att prestation, makt och tillhörighet är flera olika typer av mänskliga behov och de i sin tur gör att resultat och tillfredsställelse uppnås hos medarbetare, vilket visas genom att deltagarna i Grupp 2 känner sig mer hörda och delaktiga när beslut ska fattas än Grupp 1 som inte upplever ett kommunikativt ledarskap.

Grupp 1 angav under medelvärdet på frågan om de var nöjd med sina arbetsuppgifter och sin arbetssituation, vilket stöds av tidigare undersökning gjord av de Vries, Bakker-Pieper och Wyneke (2009) som menar att det finns ett samband mellan den kommunikativa förmågan och tillfredsställelsen.

Enkäten innehöll frågor som syftade till att hitta möjliga orsakssamband mellan motivation och kommunikativ förmåga. Frågorna som ställdes var relevanta för

undersökningen, vilket leder till en hög validitet och var därmed viktiga för vår frågeställning och studiens syfte. Den innehöll även olika skalor och flera frågor inom samma faktor för att få en högre reliabilitet. Eftersom värdena överfördes till SPSS direkt gjorde att undersökningen blir tillförlitlig då den mänskliga faktorn att skriva in fel värde manuellt förhindrades (Larsen, 2009). De som kan påverka resultatet är deltagarnas dagsform och humör, en person som svarat väldigt negativt kan till exempel precis varit i en konflikt med sin chef och då kan det påverka individens åsikter, i detta fall ledarens kommunikativa förmåga.

Valet av en kvantitativ undersökningsmetod grundar sig i att vi anser att ämnet kräver ett stort deltagarantal, vilket vi inte hade kunnat uppnå med exempelvis kvalitativa intervjuer då tidsrymden för ett kandidatarbete är begränsat. Fördelen med enkäter är att deltagarna svarar anonymt och sannolikt blir svaren då ärligare, nackdelen är dock att frågorna kan missförstås och det finns ingen chans att de kan få förklaringar som vid en kvalitativ intervju (Larsen, 2009).

Slutsatsen är att ett kommunikativt ledarskap bidrar till högre arbetsmotivation hos anställda vilket i sin tur bidrar till högre trivsel och även bättre produktivitet vilket är något som leder till bättre resultat på individ, grupp och organisationsnivå. Motivation i arbetslivet är ett stort område och intressanta aspekter att forska vidare på skulle till exempel kunna vara hur attityder till arbetet och chefen påverkar motivationen, en annan intressant aspekt kunde vara hur inre och yttre motivationsfaktorer påverkas beroende på vilken inkomst individen har. Även ledarskap finns i väldigt många former, inte bara som chefer inom arbetslivet, fortsatt forskning skulle kunna fokuserat på den kommunikativa förmågan hos ledare inom exempelvis föreningsliv, idrott eller skola. Det kan även vara intressant att göra samma typ av undersökning fast där deltagarna arbetar i samma bransch. Sammanfattningsvis så är ledarskap någonting som finns i alla former och den kommunikativa förmågan är en viktig del av ett ledarskap, resultaten i denna undersökning visar starkt att motivation påverkas av ledarens kommunikation.

Referenser

- Arbetsförmedlingen. (2014). *Via yrke -lediga jobb*. Hämtad 2014-12-01, från <http://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssokande/Lediga-jobb.html?url=-123388378%2FStandard%2FSokViaYrke%2FSokViaYrke.aspx&sv.url=12.237ec53d11d47b612d78000171>
- Borg, E., & Westerlund, J. (2012). *Statistik för beteendevetare. Faktabok*. (3., [uppdaterade och omarb.] uppl.) Malmö: Liber.
- Caillier, J.G. (2014). Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study. [Elektronisk] *Public Personnel Management (PUBLIC PERS MANAGE)*, 2014 Jun; 43 (2): 218-39. doi:10.1177/0091026014528478
- Deci, E. L., Ryan R. M., & Koestner, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. [Elektronisk] *Psychological Bulletin*, Vol 125(6), Nov, 1999. pp. 627-668. doi:10.1037/0033-2909.125.6.627
- de Vries, R., Bakker-Pieper, A., & Wyneke, O. (2009). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles. [Elektronisk] *J Bus Psychol*. Sep 2010; 25(3): 367-380. doi: 10.1007/s10869-009-9140-2
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. [Elektronisk] *Journal of Organizational Behavior*. Volume 26, Issue 4, pages 331-362, June 2005. doi:10.1002/job.322
- Granér, R. (1994). *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Hamrefors, S. (2009). *Kommunikativt ledarskap: den nya tidens ledarskap i värdeskapande nätverk*. (1. uppl.) Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Inceoglu, G., Segers, J., & Bartram, D. (2011). Age-related differences in work motivation. [Elektronisk] *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Volume 85, Issue 2, pages 300-329, June 2012. doi:10.1111/j.2044-8325.2011.02035.x
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. (3., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, C. (2014). *Kommunikativt ledarskap*. Hämtad 2014-11-17, från <http://www.chefstidningen.se/text/kommunikativt-ledarskap>

Johansson, C., Miller, V., & Hamrin, S. (2011). *Communicative leadership: Theories, concepts, and central communication behaviours* i DEMICOM nr 4. Sundsvall: Mittuniversitetet.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. (3., rev. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Larsen, A.K. (2009). *Metod helt enkelt: en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. (1. uppl.) Malmö: Gleerup.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. [Elektronisk] *Journal of Applied Psychology, Vol 89(6), Dec, 2004. Special Section: Theoretical Models and Conceptual Analyses. pp. 991-1007.* doi:10.1037/0021-9010.89.6.991

Pinder, C.C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. (2. ed.) New York: Psychology press.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. [Elektronisk] *Contemporary Educational Psychology 25*, 54–67. doi:10.1006/ceps.1999.1020

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health.. [Elektronisk] *Canadian Psychology/Psychologie canadienne, Vol 49(3)*. doi: 10.1037/a0012801

Thainier, R., Ridjal, S., & Risani, F. (2014). The influence of leadership style and motivation upon employee performance in the provincial secretary office of West Sulawesi. [Elektronisk] *International Journal of Academic Research. Jan2014, Vol. 6 Issue 1, p116-124.* doi:10.7813/2075-4124.2014/6-1/B.17

Vetenskapsrådet. (2014). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2014-12-02, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Bilagor

Hur anställda motiveras på arbetsplatsen

Vi är två studenter från Blekinge Tekniska Högskola som skriver vårt kandidatarbete inom arbetspsykologi.

Syftet med denna enkät är att undersöka hur anställda motiveras på sin arbetsplats.

Kriterierna för att delta är att du har en anställning på en arbetsplats.

Deltagandet är helt frivilligt men för undersökningens kvalitet är just ditt svar viktigt. Givetvis är du och dina svar helt anonyma, informationen som utläses ur dina svar kommer att presenteras i tabeller och enskilda svar kommer ej att kunna utläsas.

Du kan när som helst avbryta undersökningen och dina svar kommer då ej att registreras.

Vi ser gärna att du svarar på frågorna i den ordningen de står, svarar det första du tänker på och håller fast vid det svaret samt att du ej går tillbaka och ändrar dina svar

Tack på förhand för din medverkan.
Vid frågor eller funderingar kontakta oss gärna.

Sandra Olander, 

Stina Olofsson, 

*Obligatorisk

Kvinna

Man

Vilket år är du född? *

Vad arbetar du som? *

Vilken del av Sverige bor du i? *

Södra

Mellan

Norra

Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats? (Ange antal år) *

Uppskattningsvis hur många anställda är det på din arbetsplats? *

Hur motiverad är du på ditt arbete? *

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls Väldigt mycket

Hur viktigt upplever du att en hög lön är? *

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls Väldigt viktigt

Upplever du att ditt arbete präglas av nya utmaningar som bidrar till att du blir mer motiverad? *

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls Väldigt mycket

I vilken utsträckning upplever du att du gör ett bra jobb för att din chef ska bli nöjd? *

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls Väldigt mycket

I vilken utsträckning upplever du att du gör ett bra jobb för att nå personlig utveckling? *

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls Väldigt mycket

Anser du att det är motiverande att ha en provisionsbaserad lön? *

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls Väldigt mycket

Hur nöjd är du med dina arbetsuppgifter och din arbetssituation? *

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls Väldigt nöjd

Vilket av dessa två alternativ skulle du välja? *

- Ett arbete med hög arbetsglädje, chans till personlig utveckling men med lägre lön
- Ett arbete med mindre tillfredställande arbetsuppgifter men med högre lön

Upplever du att du har tillåtelse att styra ditt arbete eller begränsas du av hårda restriktioner från din chef? *

1 2 3 4 5 6 7

Hårda restriktioner Styr helt själv

I vilken utsträckning anser du att din arbetsplats präglas av en bra sammanhållning och en god stämning? *

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls Väldigt mycket

Hur bra trivs du på din arbetsplats? *

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls Väldigt mycket

Har du någon gång bytt arbetsplats pga att kommunikationen med din chef inte fungerat? *

Ja

Nej

Övriga kommentarer