



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA

Sektionen för Management

Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling
och kommunikation

Hemligheten bakom en ledares motivation och tillfredsställelse på arbetsplatsen

- Utifrån ett manligt och kvinnligt perspektiv

KANDIDATARBETE I PSYKOLOGI
Höstterminen 2014

Författare: Emmy Davidsson
Handledare: Erik Lindström

Blekinge Institute of Technology

School of Management

Course: Bachelor of science in Psychology**Title:** The secret of a leader's motivation and satisfaction at work: *From a male and female perspective***Author:** Davidsson, Emmy**Tutor:** Lindström, Erik**Date:** 2015-01-25

Abstract: By studying motivation and satisfaction of leadership in relation to the motivation theory of Self-Determination (SDT), support was sought for the aim of the study: how male and female leaders get motivated at work in relation to SDT – if the leaders are autonomous or controlled as well as the possibility of an association between motivation and satisfaction. Questionnaires were answered by 48 male and 93 female different kinds of leaders. Data were analyzed through t-tests, a Chi-Square-test, by categorization and through a calculation of the Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale. The results indicated the most motivation by the intrinsic motivation and the most autonomous and least controlled type of motivation as well as of an autonomous profile and an association between motivation and satisfaction. Also power as well as the most controlled type of motivation was important for the motivation. Between the sexes statistically significant differences were found, partly as the women were slightly less satisfied on the basis of all needs, partly as the women experienced a greater lack of motivation. Unlike the SDT and as a confirmation and non-confirmation of previous research the results of the existent survey showed that the intrinsic and extrinsic types of motivation complement rather than work against each other for the total experience of motivation and satisfaction in the workplace.

Keywords: Self-Determination Theory, intrinsic motivation, extrinsic motivation, external regulation, introjected regulation, identified regulation, integrated regulation, amotivation, autonomous motivation, controlled motivation, satisfaction, competence, relatedness, autonomy, leadership

Blekinge Tekniska Högskola

Sektionen för Management

Arbetets art: Kandidatarbete i psykologi**Titel:** Hemligheten bakom en ledares motivation och tillfredsställelse på arbetsplatsen:
*Utifrån ett manligt och kvinnligt perspektiv***Författare:** Davidsson, Emmy**Handledare:** Lindström, Erik**Datum:** 2015-01-25

Abstrakt: Genom att studera ledares motivation och tillfredsställelse i relation till motivationsteorin Self-Determination Theory (SDT) söktes stöd för undersökningens syfte och frågeställningar: hur respektive kön i ledarpositioner motiveras på arbetsplatsen i förhållande SDT – om de är självbestämmande eller kontrollerade samt om det finns en relation mellan motivation och tillfredsställelse. Frågeformulär besvarades av 48 män och 93 kvinnor i olika ledarpositioner. Data analyserades i form av t-tester, ett Chi-Square-test, kategoriseringar samt ett beräkning av Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale. Resultatet visade att den inre liksom den mest självbestämmande och minst kontrollerade motivationstypen motiverade mest utifrån självbestämmande profiler samt att det finns en relation mellan upplevelsen av motivation och tillfredsställelse. Även makt liksom den mest kontrollerade motivationstypen var betydande för motivationen. Statistiskt signifikanta skillnader upptäcktes mellan könen, dels då kvinnorna var något mindre tillfredsställda utifrån samtliga behov, dels då kvinnorna upplevde en något högre brist på motivation. Till skillnad från SDT och som bekräftelse och ickebekräftelse av tidigare forskning visade det sig att den inre och yttre motivationen snarare kompletterar varandra än arbetar mot varandra för den totala upplevelsen av motivation och tillfredsställelse på arbetsplatsen.

Nyckelord: Self-Determination Theory, inre motivation, yttre motivation, extern reglering, introjektiv reglering, identifierad reglering, integrerad reglering, demotivation, självbestämmande motivation, kontrollerad motivation, tillfredsställelse, kompetens, tillhörighet, autonomi, ledning

Inledningsvis vill jag personligen tacka samtliga som gjort det möjligt för mig att genomföra denna undersökning. Först och främst vill jag tacka min handledare, Erik Lindström, som genom en hjälpsam hand successivt lett mig genom hela arbetet. För det andra vill jag tacka min familj, sambo och vänner som stöttat och trott på mig genom hela arbetsprocessen. Sist men inte minst vill jag tacka alla er deltagare som ställt upp och engagerat er i min frågeformulärsundersökning. Utan er hade inte utförandet varit möjligt.

Emmy Davidsson

Inledning

Fenomenet motivation härstammar från det latinska ordet *motivare* som vidare har en betydelse av att röra sig mot någonting (Ryan & Deci, 2000). Det är ett begrepp som både kan definieras utifrån en inre psykologisk process i form av medvetna och omedvetna behov som vidare ger upphov till handling i riktning mot något mål, liksom en yttre påverkan med resultat av ett särskilt utfall såsom någon form av belöning eller undvikande av bestraffning (Angelöw, 2011 & Ryan & Deci, 2000). Inom en organisation är motivation en förutsättning för att anställda ska kunna känna en inre psykologisk tillfredsställelse på sin arbetsplats och vidare för att organisationen i sig ska kunna överleva (Sandhya & Kumar, 2011). Vikten av ett gott ledarskap väger därmed tungt för att medarbetare ska kunna känna delaktighet och meningsfullhet i sitt arbete. I och med detta har individer i ledarpositioner ett väldigt omfattande arbete med ett stort ansvar i förhållande till sina medarbetare vilket i sin tur ställer höga krav på motivation och tillfredsställelse även, och inte minst, i ledarens position.

Det har forskats en hel del om både tillfredsställelse som motivation inom organisation utifrån både inre som yttre faktorer. Mycket fokus ligger dock på medarbetaren och vidare hur individer i ledarpositioner bör motivera och tillfredsställa dessa mot utveckling. Men med en ledares omfattande arbetssituation med ett ansvar över medarbetares tillfredsställelse som organisationens överlevnad, vad är det egentligen som motiverar och tillfredsställer en ledare på sin arbetsplats?

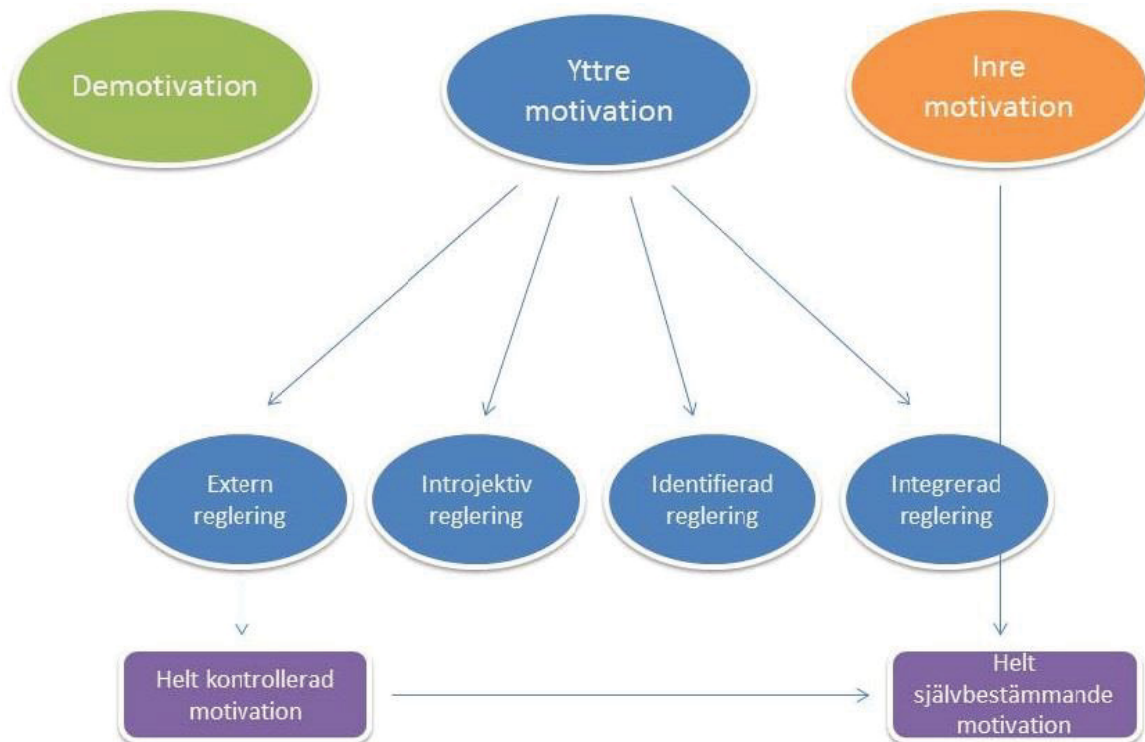
Nedan följer en redogörelse för Self-Determination Theory, en motivationsteori som ligger till grund för denna undersökning med fokusering kring en ledares motivation och tillfredsställelse på arbetsplatsen. Då en ledares motivation och tillfredsställelse på arbetsplatsen är ett relativt outforskat område följer där efter en redogörelse för tidigare som aktuell forskning utifrån en medarbetares perspektiv kring fenomenet för att vidare fokusera på ledarens perspektiv och slutligen även en redogörelse för skillnader utifrån ett manligt och kvinnligt perspektiv, samtliga med paralleller dragna till teorin. Avslutningsvis i denna inledning redovisas några sammanfattande

slutsatser för att vidare presentera syfte med relaterande frågeställningar till undersökningen.

Self-Determination Theory

Self-Determination Theory eller SDT är en empiriskt baserad teori av en individs motivation, utveckling och välmående (Deci & Ryan, 2008). Utifrån denna finns en utgångspunkt som syftar till att det inte endast finns en variation i mängden motivation, utan även en variation i typen av motivation hos en individ (Ryan & Deci, 2000). Den typ av motivation som vidare existerar hos en individ avgörs av olika anledningar eller mål som vidare ger upphov till en särskild handling.

Figur 1 visar skillnaden mellan tre olika typer av motivation, nämligen inre motivation, yttre motivation och demotivation (Ryan & Deci, 2000). Den inre motivationen kan förklaras utifrån det latinska begreppet *labor ipse voluptas* som vidare innebär att handlingen eller aktiviteten i sig förmedlar glädje (Schmid & Adamns, 2008). Denna motivation härstammar från en inre tillfredsställelse och ett inre intresse där upphov till handling kan bero på en upplevelse av aktiviteten som rolig, spännande, utmanande eller utvecklande (Ryan & Deci, 2000). Vidare görs en uppdelning av den yttre motivationen i fyra olika typer eller former, nämligen extern reglering, introjektiv reglering, identifierad reglering och integrerad reglering. Extern reglering härstammar från en tillfredsställelse av ett yttre krav, såsom ett undvikande av ett straff eller tilldelning av en särskild belöning. Introjektiv reglering härstammar från ett undvikande av känslor såsom exempelvis ångest och skuld eller för en upplevelse av stolthet och förstärkning av det egna självvärdet. När en identifiering gjorts av aktiviteten och individen finner mening och ett värde för den existerar en identifierad reglering hos individen medans den fjärde och sista av de yttre motivationsformerna, integrerad reglering, härstammar från en identifiering av aktiviteten i sig och en bild av handlingen som en del av individen. Demotivation innebär avslutningsvis brist på motivation. Denna typ av ickemotivation uppstår då en individ upplever att den inte känner sig tillräckligt kompetent för själva utförandet. Detta bidrar vidare till en känsla av att inte kunna bidra till ett förväntat önskat resultat vilket avslutningsvis resulterar i att värdet för handlingen försvinner.



Figur 1. De olika motivationstyperna utifrån SDT.

Utifrån den inre och de olika typerna av yttre motivation kan en individ uppleva sig själv som kontrollerad eller självbestämmande, då motivationen går från helt kontrollerad till mer självbestämmande i de fyra olika typerna av yttre motivation, såsom Figur 1 visar (Deci & Ryan, 2008). Den mest kontrollerade motivationen härstammar från extern och introjektiv reglering medans den mer självbestämmande och mindre kontrollerade härstammar från de två resterande yttre motivationsformerna, identifierad och integrerad reglering. Den inre motivationen upplevs som helt självbestämmande. Kontrollerad motivation upplevs av en individ som påtryckande då den känner ett tvång till att tänka, känna eller agera på ett särskilt sätt medans en mer självbestämmande motivation upplevs som en fri vilja med egna val utan påtryckningar från omgivningen.

Avslutningsvis menar Deci och Ryan (2008b) att tre universella behov behöver vara tillfredsställda hos individen för att den ska kunna uppleva den inre motivationen och därmed undvika en yttre kontrollerande motivation som hämmar den självbestämmande upplevelsen. Dessa tre behov är kompetens, autonomi och tillhörighet. Behovet av kompetens involverar ett behov av att känna sig befogad för en aktivitet, att tro på sin egen förmåga och ett utnyttjande av de förmågor som individen besitter (Gkorezis & Petrodou, 2008). Autonomi innebär vidare att involveras av ett självbestämmande, att få vara självständig och få möjlighet till eget initiativtagande. Det sista behovet, tillhörighet, involverar avslutningsvis ett behov av delaktighet, att få inverka och bidra till utfallen i olika aktiviteter och att bli sedd

för den möda som lagts ned på arbetet. Det är avslutningsvis tillfredsställelsen av dessa behov som avgör graden av motivation hos individen (Deci & Ryan, 2008b).

Utifrån SDT menar Deci och Ryan (2008a) att ett självbestämmande och mindre kontrollerande leder till en större tillfredsställelse i arbetet då ett ökande självbestämmande bidrar till ett bättre välmående som resultat av större tillfredsställelse utifrån de tre universella behoven av kompetens, autonomi och tillhörighet. Gagné och Deci (2005) menar även att ett ökat självbestämmande i kombination med tillfredsställelse utifrån samtliga universella behov leder till mer positiva organisatoriska beteenden på arbetsplatsen med ett resultat av större tillfredsställelse i arbetet.

Tidigare forskning

Motivation och tillfredsställelse ur medarbetarens perspektiv på arbetsplatsen.

Vad gäller upplevelsen av inre och yttre motivation liksom tillfredsställelse på arbetsplatsen ur ett medarbetarperspektiv visar den tidigare forskningen på splittrade resultat vad gäller bekräftelse och ickebekräftelse av SDT.

Dysvik och Kuvaas (2013) visade utifrån sin undersökning på att medarbetare med en målbild av personlig utveckling och utökning av förmågor också resulterade i en inre motivation. Medarbetare med en målbild av att kunna visa för alla andra att de klarar av en särskild uppgift och vidare för att uppnå en känsla av prestige och stolthet resulterade vidare i en yttre motivation. Här kan paralleller dras till SDT med en slags bekräftelse utifrån teorin angående den inre självbestämmande motivationen med ett härstammande av ett inre intresse och den yttre kontrollerade motivationen såsom introjektiv reglering med ett härstammande utifrån upplevelser av ett egoistiskt tänkande i form av stolthet och förstärkning av det egna självvärdet (Deci & Ryan, 2008a & Ryan & Deci, 2000).

Även Stringer, Didham och Theivananthampillai (2011) visade på en bekräftelse av SDT utifrån sin undersökning då de visade att det fanns en negativ association mellan yttre motivation och tillfredsställelse bland medarbetare i arbetet medans det fanns en positiv association mellan inre motivation och tillfredsställelse i arbetet. Detta bekräftar vidare SDT med en teori om att medarbetare med en inre, mer självbestämmande motivation leder till en större tillfredsställelse på arbetsplatsen i förhållande till medarbetare med en mer kontrollerad yttre motivation (Ryan & Deci, 2008a). Däremot visade det sig att medarbetarna, trots den negativa associationen mellan yttre motivation och tillfredsställelse i arbetet, såg både den inre som yttre motivationen som värdefull för den generella motivationen på arbetsplatsen och vidare att dessa motivationsformer kompletterar varandra i en övergripande upplevelse av motivation (Stringer et al, 2011).

Mafini och Dlodlo (2014) gick däremot emot Stringer et al (2011) samt Ryan och Deci (2008a) och visade utifrån sin undersökning att yttre motivation bidrar till tillfredsställelse i arbetet. Även Gkorezis och Petrodou (2008) menade att det inte bara är den inre, utan även den yttre motivationen som bidrar med en tillfredsställelse av dels de tre universella behoven i SDT, nämligen kompetens, autonomi och tillhörighet, och dels en tillfredsställelse av arbetet som sådant.

Vidare visade Schmid och Adams (2008) hur medarbetarens motivation i sig influeras av ledaren med dess fokus på inre respektive yttre motivation vilket avslutningsvis påvisar vikten av ledarrollen då denna har ett stort inflytande angående vilken typ av motivation som rör sig bland medarbetarna och inom organisationen.

Motivation och tillfredsställelse ur ledarens perspektiv på arbetsplatsen.

För att utveckla ett gott ledarskap med eget initiativtagande, individuell utveckling och för att kunna uppnå goda resultat och organisatoriska som individuella mål läggs stor vikt på framförallt den inre men även den yttre motivationen (Guttman, 2012). Det handlar bl a om social interaktion med kollegor då inte minst feedback är viktigt för den individuella utvecklingen. Det handlar om förtroende, användande av den egna förmågan, eget initiativ- och ansvarstagande samt en tro på sig själv som ledare. Här finns det paralleller med SDT med vikten av tillfredsställelse utifrån samtliga tre behov av kompetens, autonomi och tillhörighet för att uppnå den inre motivationen och ett gott ledarskap (Deci & Ryan, 2008b).

Även Lin (2006) visade på stor vikt av den inre motivationen i sin undersökning då 67% av deltagarna utgjordes av individer i ledande positioner medan de resterande 33% utgjordes av medarbetare. Det visade sig att samtliga deltagare upplevde den inre motivationen i form av upplevd kompetens, ömsesidighet och tillfredsställelsen av att hjälpa andra som mest motiverande i arbetet då detta bl a ledde till ett bättre arbetarskap medarbetare emellan, till ett ökat lärande samt till en bättre individuell prestation liksom prestation mot organisatoriska mål. Då 67% av deltagarna utgjordes av individer i ledande positioner gjorde författarna ett antagande om att ledare eventuellt motiveras mer av inre än yttre motivation på arbetsplatsen.

Vidare visade Chen (2013) att ledare av ideell verksamhet inte endast motiveras av inre, utan även yttre faktorer. En inre motivationsfaktor såsom organisatorisk kvalitet, dvs organisatorisk kompetens, ansågs som mest motiverande medan de näst mest motiverande faktorerna utgjordes av tre yttre såsom lön, förmåner och trygghet. I förhållande till SDT visade det sig vara både låg demotivation och introjektiv reglering bland de ideella ledarna i undersökningen. Den inre motivationen visade sig ha en positiv inverkan på ledarnas tillfredsställelse i arbetet medan demotivation och den yttre motivationen i form av extern reglering visade sig ha en negativ inverkan på ledarnas tillfredsställelse i arbetet där ytterligare en parallell kan dras till

SDT med den inre motivationen som tillfredsställande och den yttre som hämmande (Deci & Ryan, 2008a).

Deal, Stawiski, Gentry, Graves, Weber och Ruderman (2013) menade att ledare på lägre nivåer mer motiveras av yttre motivation i form av extern reglering såsom belöningar, förmåner och lön medans ledare på högre nivåer snarare motiveras mer av den inre motivationen samt av identifierad reglering och introjektiv reglering till skillnad från Chen (2013) som visade på att introjektiv reglering var förhållandevis låg bland ideella ledare.

Avslutningsvis menade även Kark och Dijk (2007) liksom förgående författare att en ledares motivation inte endast härstammar utifrån ett inre, utan även utifrån ett yttre i form av lustkänsla och stimulering, prestation, makt, trygghet, godhet och hjälpsamhet, förmågan av att kunna omfatta allt och självbestämmande. Samtliga målsättningar är olika typer av inre och yttre motivation som till skillnad från SDT är kompletterande och arbetar med varandra snarare än mot varandra.

Motivation och tillfredsställelse ur mannens och kvinnans perspektiv på arbetsplatsen.

Liksom den tidigare forskningen angående medarbetares och ledares perspektiv på inre och yttre motivation liksom tillfredsställelse på arbetsplatsen visar sig även den tidigare forskningen ur mannens och kvinnans perspektiv skilja sig åt.

Chen och Zhao (2013) visade på en större övergripande motivation hos kvinnliga medarbetare än hos de manliga liksom att den inre motivationen var större hos kvinnorna än vad den var hos männen i sin undersökning. Trots kvinnornas värderingar av den inre motivationen ansågs de två faktorerna lön och befordran av både de manliga som kvinnliga medarbetarna som mest motiverande i form av yttre motivation.

Även Kim (2005) visade utifrån sin undersökning att kvinnliga medarbetare lade större vikt vid den inre motivationen och därmed även att de visade sig vara mer tillfredsställda på sin arbetsplats än manliga medarbetare. Inre faktorer som värderades högt bland kvinnorna för motivationen i arbetet var goda arbetsförhållanden, värdefullt arbete samt personlig växt och utveckling medans männen snarare motiverades av det yttre såsom av befordransmöjligheter, gott rykte och prestige.

Däremot, till skillnad från ovanstående författare, visade Worthley, MacNab, Brislin, Ito och Rose (2009) i sin undersökning att kvinnor snarare värderade den yttre motivationen högre än vad männen gjorde och vidare att männen värderade den inre motivationen högre än kvinnorna. Vidare visade Jung, Moon och Hahm (2007), precis som Kim (2005), att kvinnliga medarbetare är mer tillfredsställda på sin arbetsplats än vad män är. Däremot, till skillnad från Kim (2005) som visade på att män motiveras mer av det yttre, visade Jung et al (2007) att tillfredsställelsen av den

yttre motivationen i form av lön och arbetsmiljö var större hos de kvinnliga medarbetarna än vad den var hos männen. Mora och Ferrer-i-Carbonell (2009) visade däremot utifrån sin undersökning att kvinnliga medarbetare inte är lika tillfredsställda angående yttre motivation i form av befodringsmöjligheter, lön och trygghet, till skillnad från Jung et al (2007) som fann att kvinnliga medarbetare är mer tillfredsställda än män angående just lön.

Schuh, Bark, Quaquebeke, Hossiep, Frieg och Dick (2013) påvisade liksom Kark och Dijk (2007) avslutningsvis vikten av makt i ett ledarskap. Utifrån sin undersökning visade de att män generellt motiveras mer än kvinnor av att inneha någon typ av makt, dvs en inverkan på andra individer och att inneha en auktoritet. Författarna visade att denna makt var en bidragande orsak till varför fler män än kvinnor innehar en ledarroll, då de får en större tillfredsställelse av just makt och därmed en form av yttre motivation som vidare kan jämföras med SDT och framför allt introjektiv reglering i form av stolthet och förstärkning av det egna självvärdet.

Slutsatser

Ur medarbetarens perspektiv angående upplevelsen av inre som yttre motivation liksom tillfredsställelse i arbetet visar den tidigare forskningen på relativt spridda resultat med både bekräftelser som ickebekräftelser av SDT. Dels anses den inre motivationen, liksom enligt SDT, bidra till högre tillfredsställelse i arbetet medan den yttre motivationen anses bidra till en lägre tillfredsställelse i arbetet (Dysvik & Kuvaas, 2013 & Stringer et al, 2011). Dels visar även forskning på, till skillnad från SDT, att inte bara den inre, utan även den yttre motivationen bidrar till tillfredsställelse i arbetet bland medarbetare (Mafini & Dlodlo, 2014).

Ur ledarens perspektiv visar den tidigare forskningen på hur det goda ledarskapet influeras av både inre som yttre motivation (Guttman, 2012 & Kark & Dijk, 2007). Däremot är forskningen relativt diffus angående hur motivationen upplevs av en ledare utifrån ett inre och yttre perspektiv. Dels då tidigare forskning utgått från ett ideellt perspektiv, dels då endast antaganden gjorts utan några direkta jämförelser mellan medarbetare och ledning, men vidare att forskningen ändå visar på skillnad i upplevelsen av motivation bland lägre och högre satta ledare (Lin, 2006, Chen, 2013 & Deal et al, 2013).

Avslutningsvis visar även tidigare forskning ur ett genusperspektiv på spridda resultat. Över lag visade sig kvinnor vara mer tillfredsställda och motiverade på sin arbetsplats än män men även att det skiljde sig i forskningen angående vilken typ av motivation, såsom inre och yttre, som motiverade och tillfredsställde respektive kön mest (Chen & Zhao, 2013, Kim, 2005 & Jung et al, 2007). Dessutom visade sig innehavandet av någon typ av makt ha stor betydelse för både medarbetare liksom ledare för den individuella motivationen men vidare att män motiveras mer av denna makt än vad kvinnor gör (Kark & Dijk, 2007 & Schuh et al, 2013).

Över lag finns det en hel del forskning angående inre och yttre motivation liksom tillfredsställelse i arbetet. Men till en större del är det en fokusering kring medarbetaren och dennes perspektiv kring fenomenet. Schmid och Adams (2008) påvisar vikten av ledarrollen då det är denna som influerar i hur motivationen ser ut bland medarbetarna i en organisation och vidare hur tillfredsställelsen ser ut och upplevs av medarbetaren. Därmed finns det stora krav på ett gott ledarskap i en organisation, ett ledarskap som i sig ställer höga krav på motivation och tillfredsställelse. Vad det egentligen är som motiverar och tillfredsställer en ledare på sin arbetsplats och vidare hur genusfrågan förhåller sig till detta samt förhållandet till SDT med dess olika motivationsformer och vikten av de tre universella behoven är i dagens vetenskap relativt outforskat vilket vidare leder fram till den befintliga undersökningens syfte och frågeställningar.

Syfte och frågeställningar

Syftet med denna undersökning var att studera hur män och kvinnor i ledarpositioner upplever motivation och tillfredsställelse på arbetsplatsen i förhållande till SDT.

Utifrån syftet formulerades vidare två frågeställningar:

1. Hur motiveras ledare och förekommer det någon skillnad i hur manliga och kvinnliga ledare upplever motivation och vidare sig själva som kontrollerade eller självbestämmande?
2. Finns det en relation mellan upplevelsen av motivation och tillfredsställelse och förekommer det någon skillnad mellan manliga och kvinnliga ledare?

Metod

Undersökningsdeltagare

Deltagarna i denna undersökning var individer med någon form av ledaransättning från de fem olika kommunerna i Blekinge såsom Karlskrona, Olofström, Sölvesborg, Ronneby och Karlshamn. De arbetade t ex som rektorer, förskolechefer, enhetschefer, områdeschefer och verksamhetschefer liksom projektledare, arbetsledare, kommunchefen och HR-chefer. Totalt kontaktades 392 ledare för deltagande, varav 141 deltog. Av de 141 ledarna som deltog var 48 män och 93 kvinnor. Männen var födda 1949 till 1986 och hade arbetat mellan 0,5 och 26 år i sin nuvarande ledaransättning medan kvinnorna var födda 1949 till 1990, varav en valde att inte nämna sitt födelseår, och hade arbetat mellan 0 och 40 år i sin nuvarande ledaransättning.

Material

Till denna undersökning formulerades ett frågeformulär för datainsamling. Detta inleddes med ett försättsblad med information om undersökningen, författaren och förutsättningar för deltagarna.

Frågeformuläret bestod vidare av fyra delar. I den första delen baserades frågor på deltagarnas bakgrund (se Bilaga). Ur validitetssynpunkt rörde det sig till att börja med om kön då syftet med denna undersökning relaterar till en jämförelse av manliga och kvinnliga ledare. Tre övriga frågor relaterades även till deltagarnas ålder, vad de arbetar som samt antal år de arbetat med det de arbetar som för att skapa en tydligare bild av deltagarna. Samtliga bakgrundsfrågor var obligatoriska för deltagarna att besvara.

Nästa del i frågeformuläret relaterade till deltagarnas motivation på arbetsplatsen för att ur validitetssynpunkt nå deltagarnas upplevelser av motivation och av motivationen som kontrollerad eller självbestämmande i förhållande till SDT i relation till syfte och undersökningens båda frågeställningar (se Bilaga). Inledningsvis fick deltagarna utifrån en ordinalskala från *"ingen alls"* till *"i mycket stor utsträckning"* värdera hur mycket motivation de upplever på sin arbetsplats och vidare i en öppen fråga redogöra för vad som anses vara mest motiverande. Där efter följde Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier och Villeneuves (2009) motivationstest, Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS), ett test som anses tillförlitligt för mätning av arbetsmotivation. WEIMS bestod av 3 påståenden utifrån varje motivationsform i SDT, såsom demotivation, extern reglering, introjektiv reglering, identifierad reglering, integrerad reglering och inre motivation till vilka deltagarna utifrån intervallskalor mellan 1 (instämmer inte alls) och 7 (instämmer helt) fick värdera varför de motiveras av sitt jobb. Exempel på påståenden var *"jag ställer mig själv denna frågan, jag verkar inte kunna hantera de viktiga uppgifter som relateras till mitt arbete"* (demotivation), *"för inkomsten jobbet ger mig"* (extern reglering), *"för att jag vill vara en 'vinnare' i livet"* (introjektiv reglering), *"för att jag vill uppnå mina karriärmål"* (identifierad reglering), *"för att det här jobbet är en del av mitt liv"* (integrerad reglering) eller *"för att jag finner stort nöje i att lära mig nya saker"* (inre motivation). De fyra följande frågorna berörde en maktupplevelse, om det av deltagarna upplevdes att de har någon makt i arbetet, hur den upplevs, hur motiverande den är samt varför den anses motiverande för eventuella paralleller i förhållande till SDT. I de avslutande frågorna fick deltagarna utifrån intervallskalor värdera hur olika inre och yttre faktorer utifrån tidigare forskning med relation till SDT motiverade dem i deras arbete. Exempel på frågor var *"I vilken utsträckning motiveras du av personlig utveckling i ditt jobb?"* eller *"I vilken utsträckning motiveras du av möjligheten till befordran i ditt jobb?"*. Samtliga frågor var obligatoriska för deltagarna att besvara bortsett från de tre avslutande frågorna i relation till makt då dessa endast relaterades till de deltagare som upplevde makt i sitt arbete.

Den tredje delen i frågeformuläret berörde deltagarnas tillfredsställelse på arbetsplatsen (se Bilaga). Detta för att ur validitetssynpunkt nå deltagarnas inre tillfredsställelser i förhållande till SDT med fokus på de tre universella behoven av autonomi, tillhörighet och kompetens relaterat till syfte och framförallt den andra av undersökningens två frågeställningar. Liksom i den förgående delen i

frågeformuläret inleddes även denna tredje del med en liknande ordinalskala utifrån vilken deltagarna, istället för motivation, fick värdera hur tillfredsställda de är på sin arbetsplats från "inte alls" till "i mycket stor utsträckning". Även här följde en öppen fråga i vilken deltagarna fick redogöra för vad som var mest tillfredsställande på arbetsplatsen. Där efter följde nio påståenden relaterade till autonomi, tillhörighet och kompetens, med tre påståenden till vardera behov. Deltagarna fick vidare värdera hur bra dessa påståenden passade in på dem i deras arbete utifrån intervallskalor mellan 1 (instämmer inte alls) och 7 (instämmer helt). Exempel på påståenden var "jag får arbeta mycket självständigt i mitt jobb" (autonomi), "jag känner mig delaktig i verksamheten jag arbetar i" (tillhörighet) eller "jag har en hög tro på min egen förmåga när jag utför arbetsuppgifter relaterade till mitt jobb" (kompetens). Samtliga frågor var obligatoriska för deltagarna att besvara.

I den avslutande delen fick deltagarna frivilligt fylla i sina mailadresser för att vidare ta del av undersökningens övergripande resultat (se Bilaga).

Procedur

Frågeformuläret levererades ut till samtliga deltagare via mail till sammanställda mailadresser från vardera deltagares tillhörande kommuns internetsida. Mailet introducerades liksom även försättsbladet till undersökningen med en kort beskrivning av mig som författare, såsom namn, tillhörande högskola och utbildning samt att undersökningen var av kandidatform i psykologi. Vidare i både mailet liksom försättsbladet presenterades syftet kort utan att nämna varken kön eller typ av motivation för att undvika en påverkan i deltagarnas svar. Även deltagarnas anonymitet tydliggjordes i både mailet som försättsbladet. Till skillnad från försättsbladet gavs det i mailet exempel på frågor från undersökningens frågeformulär med syfte att intressera deltagarna till att besvara frågeformuläret. Slutligen förtydligades det i mailet att det i frågeformuläret erbjöds återkoppling av det övergripande resultatet för reflektion av den egna motivationen, återigen med syfte att öka intresset hos deltagaren till att delta i undersökningen. Till skillnad från mailet tydliggjordes även deltagarnas frivillighet angående deltagande i undersökningen liksom en presentation av kontaktuppgifter till mig som författare för eventuella frågor eller funderingar i försättsbladet. Nedan presenteras den text som utgjorde försättsbladet till frågeformuläret:

Mitt namn är Emmy Davidsson och jag är student på Blekinge Tekniska Högskola. Jag läser just nu mitt sista år på Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation och skriver min kandidatuppsats i psykologi.

Syftet med denna undersökning är att studera hur människor i ledarpositioner motiveras och tillfredsställs på sin arbetsplats.

Deltagandet är frivilligt, men jag skulle vara väldigt tacksam om just du tog dig tiden att besvara nedanstående frågor då ditt svar är betydelsefullt för undersökningens värde. Som deltagare är du helt anonym.

Besvara gärna frågorna i den ordning de är strukturerade. Gå efter din magkänsla och gå därmed inte tillbaka och ändra några svar efter att du besvarat senare frågor.

Tack på förhand för din medverkan.

För övriga frågor eller funderingar, kontakta mig gärna via min mailadress: emmydavidsson@hotmail.com.

Databearbetning

Den data som samlades in utifrån de besvarade frågeformulären överfördes manuellt och bearbetades kvantitativt i Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 22, ett databearbetningsprogram för statistisk analys.

Beskrivande statistik i form av medelvärden togs fram liksom analytisk statistik i form av statistiska signifikanser med hjälp av parametriska Independent-Samples t-tester utifrån svaren med ordinal- och intervalltyp. Detta för att nå samtliga deltagares upplevelser av motivation och tillfredsställelse i arbetslivet, för att tydliggöra skillnader mellan männens och kvinnornas svar och för att finna relationen mellan upplevd motivation och tillfredsställelse utifrån de universella behoven. Utifrån svaren relaterade till fråga 8, angående om deltagarna upplever någon makt i arbetet, med data av nominaltyp gjordes ett Chi-Square-test för olika grupper, återigen med anledning av att nå samtliga ledares upplevelser samt för att tydliggöra skillnader mellan de manliga och kvinnliga deltagarna.

Utöver de framtagna medelvärdena samt de statistiska signifikanserna utifrån Independent-Samples t-tester relaterade till Tremblays (et al, 2009) påståenden gjordes ett uträknande av dess motivationstestet WEIMS. Inledningsvis beräknades ett Cronbach's Alpha för att tydliggöra undersökningens interna konsistens i förhållande till Tremblays (et al, 2009) accepterade värden. Vidare beräknades ett Work Self-Determination Index (W-SDI) utifrån samtliga påståenden och motivationstyper, dels för samtliga deltagare, dels för männen och kvinnorna separat för att nå den upplevda självbestämmandegraden. Ett W-SDI beräknas utifrån följande formel: $W-SDI = (+3 \times IM) + (+2 \times INTEG) + (+1 \times IDEN) + (-1 \times INTRO) + (-2 \times EXT) + (-3 \times AMO)$. Den beräknade summan utifrån denna formel utgör ett värde mellan -36 och +36, där ett positivt värde visar på en självbestämmande profil och ett negativt på en kontrollerad profil.

Slutligen, för att nå deltagarnas upplevelser utifrån de öppna svaren, gjordes en kategorisering och sammanställning utifrån männens och kvinnornas svar för att finna likheter och skillnader mellan de båda könen samt för att nå en övergripande upplevelse av samtliga deltagare.

Resultat

Undersökningens interna konsistens

Tabell 1 visar att värdena till denna undersökning i förhållande till den interna konsistensen låg relativt nära Tremblays (et al, 2009) accepterade värden. Noterbart är att värdet angående identifierad reglering var något lägre än Tremblays (et al, 2009) accepterade värde, men också att värdena angående introjektiv reglering och demotivation var något högre än Tremblays (et al, 2009) accepterade värden.

Tabell 1. Jämförelse mellan denna undersökning och Tremblays (et al, 2009) beräknade Cronbach's Alpha.

Cronbach's Alpha		
Mot. typ	Denna undersökning Alpha	Tremblays (et al, 2009) Alpha
Demot.	.76	.64
Ext. reg.	.74	.77
Intr. reg.	.79	.70
Inden. reg.	.59	.67
Inte. reg.	.82	.83
Inre mot.	.83	.80

Ledares motivation på arbetsplatsen

Graden av upplevd motivation på arbetsplatsen bland samtliga ledare visade ett medelvärde på 4,4, dvs ett mellanliggande värde mellan *"i större utsträckning"* och *"i mycket stor utsträckning"*. Merparten menade att det som motiverade mest var att se och bidra till verksamhetens och andras framgång och utveckling, möjligheten att påverka, driva och ha ett inflytande över andra, samarbetet och kommunikationen – mötet med andra individer och goda relationer, att vara ett stöd för andra, att motivera och skapa goda förutsättningar samt att själv utvecklas och att fortsätta lära. Med exempel på citat kunde deltagarnas motivering för det mest motiverande vara: *"Utveckling av verksamheten och att lyfta medarbetare som då också utvecklas. Inget är omöjligt."*, *"Mötet med människor, såsom elever, föräldrar och medarbetare. Utveckling av arbetet och att se framåt med nya möjligheter."*, *"När min personal mår gott, känner att de utvecklas och får möjlighet till att utföra sitt uppdrag på ett bra sätt."* och *"Utveckling. Personlig, medarbetares och verksamhet."*

Den inre självbestämmande motivationen motiverade samtliga ledare mest utifrån WEIMS med summerat medelvärde utifrån samtliga tre relaterade påståenden på 6,0 (se Tabell 2). Den näst mest motiverande motivationstypen var den mest självbestämmande och minst kontrollerade yttre motivationstypen, integrerad reglering, med ett summerat medelvärde på 4,5. Där efter kom extern (summerat medelvärde på 4,0), identifierad (summerat medelvärde på 3,9) och introjektiv reglering (summerat medelvärde på 3,8) och allra sist den bristande motivationstypen, demotivation (summerat medelvärde på 2,5). Samtliga ledare

visade även på ett positivt värde angående självbestämmandegraden, 11,6, vilket visade på att de i sitt arbete innehar en självbestämmande profil.

Tabell 2. Medelvärden, standardavvikelser, t-värden och signifikansgrader i förhållande till motivationstyp bland samtliga liksom manliga och kvinnliga ledare.

Mot. typ	Samtliga ledare		Manliga ledare		Kvinnliga ledare		t	Sig. (2-t)
	Medelv.	Std. avv.	Medelv.	Std. avv.	Medelv.	Std. avv.		
Demot.								
3	1,7	1,2	1,5	1,2	1,8	1,2	-1,48	0,14
12	2,9	1,9	2,4	1,9	3,1	1,9	-2,08	0,04*
17	2,9	1,8	2,4	1,8	3,2	1,8	-2,56	0,01**
	Sum. m.v: 2,5		Sum. m.v: 2,1		Sum. m.v: 2,7			
Ext. reg.								
2	4,2	1,5	4,4	1,5	4,1	1,5	1,35	0,18
9	4,0	1,7	4,2	1,7	3,9	1,7	1,11	0,27
16	3,8	1,7	3,8	1,7	3,8	1,7	0,16	0,88
	Sum. m.v: 4,0		Sum. m.v: 4,1		Sum. m.v: 3,9			
Intr. regl.								
6	2,6	1,8	3,6	1,8	3,6	1,8	0,17	0,87
11	4,6	1,6	4,6	1,6	4,7	1,6	-0,34	0,74
13	3,3	1,8	3,6	1,8	3,1	1,8	1,41	0,16
	Sum. m.v: 3,8		Sum. m.v: 3,9		Sum. m.v: 3,8			
Iden. regl.								
1	3,8	1,7	4,0	1,7	3,7	1,7	0,81	0,42
7	3,6	1,7	3,5	1,7	3,7	1,7	-0,34	0,74
14	4,3	1,7	4,2	1,7	4,4	1,7	-1,00	0,32
	Sum. m.v: 3,9		Sum. m.v: 3,9		Sum. m.v: 3,9			
Inte. regl.								
5	4,9	1,6	4,9	1,6	5,0	1,6	-0,10	0,92
10	4,4	1,7	4,4	1,7	4,4	1,7	0,10	0,92
18	4,2	1,6	4,1	1,6	4,3	1,6	-0,53	0,59
	Sum. m.v: 4,5		Sum. m.v: 4,5		Sum. m.v: 4,6			
Inre mot.								
4	6,2	1,0	6,4	1,0	6,1	1,0	1,29	0,20
8	6,1	1,1	6,1	1,1	6,1	1,1	0,04	0,97
15	5,7	1,2	5,8	1,2	5,6	1,2	1,26	0,21
	Sum. m.v: 6,0		Sum. m.v: 6,1		Sum. m.v: 5,9			

* = $p < .05$

** = $p < .01$

Vidare visade deltagarna på inre motivation i form av personlig utveckling med ett medelvärde på 6,2 och värdefulla arbetsuppgifter för det egna intresset med ett medelvärde på 4,8. Dessutom visade innehavandet av ett gott rykte i form av introjektiv reglering ett medelvärde på 5,8. Den externa regleringen i form av befordran samt ersättningar och förmåner visade ett medelvärde på 3,8 respektive 3,2

på respektive faktor. Slutligen visade den avslutande introjektiva regleringen i form av innehavande av prestige ett medelvärde på 3,3.

130 eller 92,2 % av samtliga 141 deltagare upplevde vidare att de hade någon typ av makt i sitt arbete. Detta då merparten främst påpekade deras möjlighet att påverka och styra samt deras inverkan på olika ting såsom bl a kollegor, medarbetare, medmänniskor, verksamheten, samhället, arbetsmiljön och genom beslutsfattande. De nämnde bl a: *"Jag ser det som mycket positivt. Jag har makt att påverka så att det gör skillnad i människors liv."*, *"Jag upprätthåller arbetsformen så att medarbetarna följer lagar, förordningar, riktlinjer, policy, mål, värdegrund. Mitt sätt att tolka och att forma arbetsplatsen tillsammans med medarbetarna påverkar."*, *"Jag kan påverka min egen arbetsituation, jag kan påverka resultatet av mitt och andras jobb."* och *"I slutändan så är det ju ändå mina beslut som påverkar."* Det påpekades dock av flertalet ledare att ordet "makt" ofta ses som någonting negativt, att makten med dess innebörd ska brukas varsamt för att vidare skapa ett bra ledarskap: *"Makt är ett negativt ord. Men har man personal-, budget- och arbetsmiljöansvar så har man makt. Sen beror det på hur man väljer att använda den. Det är sällan jag maktar i mitt arbete."*, *"Jag har ingen formell makt. Jag kan utöva inflytande genom att skapa förtroende och tillit hos kollegor och 'brukare'. Det bestämmer mina möjligheter att utöva 'makt', dvs påverka en utveckling av verksamheten."* och *"Makt ingår men måste brukas på ett sätt som medför att andra vill följa mig. Det är förutsättningen för att vara ledare. Jag har mandat att ta beslut om det mesta och kan ta mig mandatet att ha sista ordet i sammanhang. Men kopplat till ledarskap och medarbetarskap, och att vara en attraktiv arbetsgivare... Det är en balansgång med fingertoppskänslighet som är jätterolig att få vara en del i!"*.

Samtliga visade vidare ett medelvärde på 3,3, dvs ett värde nära "i viss mån", angående upplevelsen av ökad motivation genom innehavandet av makt. Motivationen visade sig av merparten härstamma från deras påverkan och inverkan, att de genom agerande, handlingar och beslutsfattande kan bidra till en förändring, förbättring och utveckling av andra individer och verksamheten, att de kan göra skillnad. Det nämndes bl a: *"Jag motiveras av det på så sätt att jag har en auktoritet att genomföra förändringar som förbättrar verksamheten."*, *"Då jag genom handling och beslut kan påverka många människor positivt."* och *"Det ger en tillfredsställelse att veta att en annan människa genom det jag har gjort/påverkat har fått bättre förutsättningar till ett bra liv. Att se en människa som mått mycket dåligt få en fungerande vardag genom mitt och andras arbete är en fantastisk känsla."*

Ledares motivation på arbetsplatsen ur mannens och kvinnans perspektiv.

Både männen och kvinnorna visade på likvärdiga medelvärden relaterade till den upplevda motivationen på arbetsplatsen, nämligen 4,5 respektive 4,4, dvs mellanliggande värden mellan "i större utsträckning" och "i mycket stor utsträckning". Därmed var det ingen statistisk signifikant skillnad mellan de båda könen angående den upplevda motivationsgraden ($t = .98$, $df = 139$, $p > .05$). Även

angående vad som motiverar mest på arbetsplatsen visade båda könen på likvärdiga svar såsom ovan nämnts.

Utifrån WEIMS visade både männen och kvinnorna på störst motivation utifrån den inre självbestämmande med summerade medelvärden på 6,1 respektive 5,9 utifrån samtliga tre påståenden (se Tabell 2). Där efter, liksom för samtliga, motiverade den mest självbestämmande och minst kontrollerade yttre motivationstypen mest, nämligen den integrerade regleringen, med summerade medelvärden på 4,5 respektive 4,6. I rangordning för männen kom där efter extern reglering med summerat medelvärde på 4,1, där efter identifierad och introjektiv reglering med samma summerade medelvärde på 3,9 och allra sist demotivation med ett medelvärde på 2,1. I rangordning för kvinnorna efter den inre motivationen och integrerade regleringen kom extern och identifierad reglering på delad tredjeplats med ett summerat medelvärde på 3,9, där efter introjektiv reglering (summerat medelvärde på 3,8) och sist liksom för männen demotivation med ett summerat medelvärde på 2,7. Angående den sistnämnda upplevda demotivationen visade kvinnorna på något högre värde än männen vilket ledde till två statistiskt signifikanta skillnader varav en på 5%-nivån och en på 1%-nivån av de relaterade påståenden. Det första påståendet med en statistisk signifikans på 5%-nivån var nummer 12, *"jag vet inte, vi är försedda med orealistiska arbetsvillkor"* ($t = -2.09$, $df = 139$, $p < .05$.) och det andra med en statistisk signifikans på 1%-nivån var nummer 17, *"jag vet inte, det förväntas för mycket av oss"* ($t = -2.56$, $df = 139$, $p < .01$.). Vad gäller den beräknade självbestämmandegraden visade båda könen på ett positivt värde med en självbestämmande profil, varav männen något högre än kvinnorna, nämligen 12,8 respektive 11,1.

Både de manliga och kvinnliga ledarna visade vidare på likvärdiga värden utan några statistiskt signifikanta skillnader angående inre motivation samt extern och introjektiv reglering; den inre i form av personlig utveckling (medelvärden på 6,1 respektive 6,2) och värdefulla arbetsuppgifter för det egna intresset (medelvärden på 4,6 respektive 4,9), den externa i form av befordran (medelvärden på 4,0 respektive 3,7) liksom ersättningar och förmåner (medelvärden på 3,5 respektive 3,1) samt den introjektiva i form av innehavande av prestige (medelvärden på 3,4 respektive 3,3) och gott rykte (medelvärden på 5,7 respektive 5,9).

Avslutningsvis visade det sig inte vara någon statistisk signifikant skillnad mellan de båda könen angående antalet som upplevde att de hade någon typ av makt i sitt arbete ($\chi^2(1, N = 141) = p > .05$), då 44 eller 91,7% av männen och 86 eller 92,5% av kvinnorna upplevde att de hade någon typ av makt. Det var inte heller någon skillnad mellan könen angående anledningen till upplevelsen av makt, då både de manliga och kvinnliga ledarna såsom ovan nämnts menade att det är påverkansmöjligheten som bidrar till ett innehavande och en upplevelse av makt. Det var även både manliga som kvinnliga ledare som påpekade vikten av att använda makten på rätt sätt som förutsättning för ett bra ledarskap.

Det visade sig inte heller vara någon statistisk signifikant skillnad mellan de manliga och kvinnliga ledarna angående upplevelsen av ökad motivation genom innehavande av makt ($t = -.66$, $df = 130$, $p > .05$), då männen hade ett medelvärde på 3,2 och kvinnorna ett på 3,4, dvs värden nära ”*i viss mån*”. Liksom ovan nämnts menade både de manliga och kvinnliga ledarna att motivationen av makt härstammar från deras påverkansmöjligheter, att kunna bidra till en förändring, förbättring och utveckling av andra individer och verksamheten samt att de kan göra skillnad. Det visade sig alltså inte vara någon skillnad i svaren även angående denna punkt mellan könen.

Ledares tillfredsställelse på arbetsplatsen

Samtliga ledare visade ett medelvärde på 4,2, dvs ett värde strax över ”*i större utsträckning*”, angående upplevelsen av tillfredsställelse i arbetet. Merparten menade att det mest tillfredsställande var att se, bidra och att ha en inverkan i andras, verksamhetens och sin egen utveckling, samarbete och kommunikation – mötet med andra individer, sammanhållningen och goda relationer, friheten, de varierande och utmanande arbetsuppgifterna, att få se och bidra till andras trivsel och glädje, användande av den egna kompetensen samt att bli bekräftad i form av feedback, delaktighet och uppskattning för att vidare känna sig behövd. Det nämndes bl a: ”*Kontakt och kommunikation med unga människor och att driva en utveckling med framtiden i sikte.*”, ”*Att mitt arbete är otroligt varierat, att det kräver mycket av mig, att det händer oförutsedda saker och att vår verksamhet är så bred.*”, ”*Min frihet och min möjlighet till utveckling av verksamheten.*”, ”*Uppskattning av underställda medarbetare och politiker för kompetensen jag besitter.*” och såsom nedan följer:

Man kan tänka som en fotbollsmatch, vi gör upp spelet innan, vilka positioner/arbetsuppgifter alla ska ha, och gör upp små delmål, t ex att man ska försöka göra mål i början av matchen. Om man i halvlek ligger under, då får man göra upp nya planer. Även om man har förlorat så har man gjort sitt bästa. Jag brukar säga till mina medarbetare att ni ska vinna matchen men nu ska ni själva lägga upp strategin. Men även om man förlorar matchen så är det största av allt att alla trivs, mår bra, orkar med arbetet och finner arbetsglädje. Trots neddragningar.

Av de tre universella behoven kompetens, autonomi och tillhörighet visade sig tillfredsställelsen hos samtliga ledare vara störst utifrån behovet av autonomi med ett summerat medelvärde av samtliga tre faktorer utifrån respektive behov på 6,1 (se Tabell 3). Faktorer såsom eget initiativtagande (medelvärde på 6,3) och självständigt arbete (medelvärde på 6,1) i form av autonomi samt delaktighet (medelvärde på 6,1) i form av tillhörighet visade sig vara de tre mest tillfredsställda faktorerna utifrån behoven. Avslutningsvis visade sig faktorer såsom att bli sedd (medelvärde på 4,8) i form av tillhörighet och ett innehavande av tron på den egna förmågan (medelvärde på 5,5) i form av kompetens vara minst tillfredsställda.

Tabell 3. Medelvärden, standardavvikelser, t-värden och signifikansgrader i förhållande till tillfredsställelse av de universella behoven bland samtliga liksom manliga och kvinnliga ledare.

Behov	Samtliga ledare		Manliga ledare		Kvinnliga ledare		t	Sig. (2-t)
	Medelv.	Std. avv.	Medelv.	Std. avv.	Medelv.	Std. avv.		
Kompetens								
Tro på egen förmåga	5,5	1,3	5,8	1,0	5,4	1,4	2,08	0,04*
Utnyttj. av egna förmågor	5,8	1,4	6,2	0,8	5,6	1,5	2,25	0,03*
Känna sig kompetent	5,9	1,0	6,2	0,7	5,9	1,6	1,57	0,12
	Sum. m.v: 5,7		Sum. m.v: 6,1		Sum. m.v: 5,6			
Autonomi								
Självständigt arbete	6,1	1,0	6,3	0,8	6,0	1,1	1,53	0,13
Eget initiativtagande	6,3	0,9	6,4	0,7	6,2	1,0	1,34	0,18
Frihet	5,9	1,2	6,3	0,7	5,7	1,3	2,56	0,01**
	Sum. m.v: 6,1		Sum. m.v: 6,3		Sum. m.v: 6,0			
Tillhörighet								
Bli sedd	4,8	1,5	5,1	1,3	4,6	1,5	1,93	0,06
Bidragande till utfall	5,8	1,2	6,2	0,8	5,7	1,4	2,46	0,02*
Delaktighet	6,1	1,2	6,4	0,7	5,9	1,4	2,57	0,01**
	Sum. m.v: 5,6		Sum. m.v: 5,9		Sum. m.v: 5,4			

* = $p < .05$

** = $p < .01$

Ledares tillfredsställelse på arbetsplatsen ur mannens och kvinnans perspektiv.

De manliga och kvinnliga ledarna visade medelvärden på 4,2 respektive 4,1, dvs såsom ovan nämnts, med ett värde strax över ”i större utsträckning”, angående graden av tillfredsställelse i arbetet utan någon statistisk signifikant skillnad mellan könen ($t = 1.03$, $df = 139$, $p > .05$). Inte heller angående vad som tillfredsställer mest i arbetet skiljer könsens svar åt, utan samtliga grundar sina svar i vad som ovan nämnts.

Vad gäller tillfredsställdheten utifrån samtliga tre universella behov av kompetens, autonomi och tillhörighet var både de manliga och kvinnliga ledarna överens om vilket behov som tillfredsställer mest respektive minst vid en summering av samtliga tre faktorer utifrån respektive behov (se Tabell 3). Mest tillfredsställande var behovet av autonomi med männens medelvärde på 6,3 och kvinnornas på 6,0. Näst på tur var behovet av kompetens och minst tillfredsställt var behovet av tillhörighet med männens medelvärden på 6,1 respektive 5,9 och kvinnornas på 5,6 respektive 5,4. Angående vilka faktorer utifrån samtliga behov som visade sig vara mest tillfredsställda hos de manliga ledarna var delaktighet (medelvärde på 6,4) i form av tillhörighet samt eget initiativtagande (medelvärde på 6,4), självständigt arbete (medelvärde på 6,3) och frihet (medelvärde på 6,3) i form av autonomi. Minst tillfredsställda faktorer var att bli sedd (medelvärde på 5,1) i form av tillhörighet och

innehavandet av tron på den egna förmågan (medelvärde på 5,8) i form av kompetens. Hos de kvinnliga ledarna var faktorer såsom eget initiativtagande (medelvärde på 6,2) och självständigt arbete (medelvärde på 6,0) i form av autonomi, delaktighet (medelvärde på 5,9) i form av tillhörighet samt känslan av att vara kompetent (medelvärde på 5,9) i form av kompetens bäst tillfredsställda i arbetet. Minst tillfredsställda faktorer var, liksom för de manliga ledarna, att bli sedd (medelvärde på 4,6) i form av tillhörighet och innehavandet av tron på den egna förmågan (medelvärde på 5,4) i form av kompetens.

De kvinnliga ledarna visade vid samtliga faktorer och behov på en lägre tillfredsställdhet än de manliga ledarna i arbetet. Statistiskt signifikanta skillnader uppstod vid fem av nio faktorer, tre på 5%-nivån såsom tron på den egna förmågan ($t = 2.08$, $df = 139$, $p < .05$) och utnyttjandet av de egna förmågorna ($t = 2.25$, $df = 139$, $p < .05$) i form av kompetens samt delaktighet ($t = 2.57$, $df = 139$, $p < .01$) i form av tillhörighet och två på 1%-nivån såsom frihet ($t = 5.56$, $df = 139$, $p < .05$) i form av autonomi samt delaktighet ($t = 2.57$, $df = 139$, $p < .05$) i form av tillhörighet.

Relationen mellan ledares motivation och tillfredsställelse på arbetsplatsen

Samtliga ledare visade ett medelvärde på 4,4 av den övergripande motivationen på arbetsplatsen, ett summerat medelvärde på 6,0 av den inre helt självbestämmande motivationstypen, ett summerat medelvärde på 4,5 av den mest självbestämmande och minst kontrollerade yttre motivationstypen, integrerad reglering, ett summerat medelvärde på 2,5 av demotivation samt på en självbestämmande profil med ett positivt värde på 11,6. Vidare visade samtliga ledare ett medelvärde på 4,2 av den övergripande tillfredsställelsen på arbetsplatsen liksom ett summerat medelvärde på 5,7 av kompetens, ett summerat medelvärde på 6,1 av autonomi och ett summerat medelvärde på 5,6 av tillhörighet. Därmed går det att göra ett antagande om att det finns en relation mellan en ledares motivation och tillfredsställelse av de tre universella behoven utifrån SDT på arbetsplatsen.

Relationen mellan ledares motivation och tillfredsställelse ur mannens och kvinnans perspektiv.

De manliga och kvinnliga ledarna visade medelvärden på 4,5 respektive 4,4 av den övergripande motivationen på arbetsplatsen utan någon statistisk signifikant skillnad ($t = .98$, $df = 139$, $p > .05$), summerade medelvärden på 6,1 respektive 5,9 av den inre helt självbestämmande motivationstypen, summerade medelvärden på 4,5 respektive 4,6 av den mest självbestämmande och minst kontrollerade motivationstypen, integrerad reglering, summerade medelvärden på 2,1 respektive 2,7 av demotivation samt på positiva värden med självbestämmande profiler såsom 12,8 respektive 11,1. Vidare visade de manliga och kvinnliga ledarna medelvärden på 4,2 respektive 4,1 av den övergripande tillfredsställelsen på arbetsplatsen liksom summerade medelvärden på 6,1 respektive 5,6 av kompetens, summerade medelvärden på 6,3

respektive 6,0 av utonomi och summerade medelvärden på 5,9 respektive 5,4 av tillhörighet.

Noterbart är dock att kvinnorna visade på en högre grad av demotivation än männen med två statistiskt signifikanta skillnader varav en på 5%-nivån och en på 1%-nivån, på något lägre tillfredsställelse utifrån samtliga universella behov och faktorer med fem statistiskt signifikanta skillnader varav tre på 5%-nivån och två på 1%-nivån samt på ett något lägre värde angående självbestämmandegraden. Trots dessa skillnader visar ändå siffrorna på en relation mellan motivation och tillfredsställelse av de tre universella behoven utifrån SDT på arbetsplatsen för båda könen, men något starkare för de manliga ledarna än för de kvinnliga.

Diskussion

Ledares motivation på arbetsplatsen

Med fokusering på syftet angående hur män och kvinnor i ledarpositioner upplever motivation på arbetsplatsen i förhållande till frågeställningen angående hur ledare motiveras samt om de upplever sig som självbestämmande eller kontrollerade visade resultatet att samtliga ledare upplevde en hög grad av motivation på arbetsplatsen liksom på en självbestämmande profil. Merparten ansåg sig bli mest motiverad av att se och bidra till verksamhetens och andras framgång och utveckling, möjligheten att påverka, driva och ha ett inflytande över andra, samarbetet och kommunikationen – mötet med andra individer och goda relationer, att vara ett stöd för andra, att motivera och skapa goda förutsättningar samt att själv utvecklas och att fortsätta lära. Vidare visade samtliga på störst motivation utifrån ett inre självbestämmande liksom integrerad reglering. Där efter utifrån extern, identifierad och introjektiv reglering liksom utifrån innehavandet av ett gott rykte i form av den sistnämnda motivationstypen. Minst motivation härstammade från demotivation. Vidare visade resultatet att 92,2 % av samtliga ledare upplevde att de hade någon typ av makt i sitt arbete såsom möjligheten att påverka och styra samt deras inverkan på bl a kollegor, medarbetare, medmänniskor, verksamheten, samhället, arbetsmiljön och genom beslutsfattande, men att makten med dess innebörd ska brukas på rätt sätt för att vidare skapa ett gott ledarskap. Samtliga visade på ett medelhögt medelvärde angående en ökad upplevelse av motivation utifrån innehavandet av makt och vidare att denna härstammade utifrån deras påverkan och inverkan, att de genom agerande, handlingar och beslutsfattande kan bidra till en förändring, förbättring och utveckling av andra individer och verksamheten samt att de kan göra skillnad.

Lin (2006) visade att ledare generellt motiveras mer av det inre än det yttre i form av bl a ömsesidighet och tillfredsställelsen av att hjälpa andra vilket bekräftades i denna undersökning då ledarna visade på störst motivation utifrån ett inre självbestämmande perspektiv där vidare det mest motiverande i arbetet bl a var de goda relationerna samt att vara ett stöd för andra och att skapa goda förutsättningar.

Vidare menade Deal (et al, 2013) att högre satta ledare mer motiveras av ett inre självbestämmande samt av identifierad och introjektiv reglering och lägre satta ledare av ett yttre i form av extern reglering. I den befintliga undersökningen gjordes ingen åtskillnad mellan ledare i olika höga positioner vilket kan ha bidragit till att ledarna i denna undersökning ansåg både inre motivation liksom integrerad och extern reglering som motiverande.

Dysvik och Kuvaas (2013) visade utifrån sin undersökning att medarbetare med en målbild av personlig utveckling och utökning av förmågor också resulterade i en inre motivation samt att medarbetare med en målbild av att kunna visa för alla andra att de klarar av en särskild uppgift för att uppnå en känsla av prestige och stolthet resulterade i en yttre motivation. Detta bekräftades delvis i denna undersökning då både personlig som andras och verksamhetens utveckling samt utökning av förmågor i form av fortsatt lärande bl a nämndes som mest motiverande på arbetsplatsen och då samtliga visade på störst motivation utifrån ett inre självbestämmande perspektiv. Däremot visade sig inte erhållandet av prestige ha så stor betydelse för motivationen i ledarnas arbete i förhållande till Dysvik och Kuvaas (2013), trots det höga medelvärdet av integrerad reglering och ett något lägre av extern reglering i form av yttre motivation.

Guttman (2012) liksom Stringer (et al, 2011) visade vidare att både den inre som den yttre motivationen är betydande för ett gott ledarskap och för uppnåendet av organisatoriska som individuella mål och vidare att båda motivationstyperna kompletterar varandra för ett uppnående av en hög motivation. Även Chen (2013) menade utifrån ett ideellt ledarperspektiv att det både är den inre självbestämmande liksom den yttre motivationen i form av lön, förmåner och trygghet som är betydande för ledarnas motivation. Detta visade sig också i den befintliga undersökningen med störst motivation av ett inre men också av ett yttre i form av integrerad och extern reglering. Däremot till skillnad från Chen (2013) visade sig inte förmåner ha särskilt stor betydelse för ledarnas motivation.

Även Kark och Dijk (2007) menade att en ledares motivation inte endast härstammar från ett inre, utan även ett yttre. Detta i form av bl a lustkänsla och stimulering, prestation, trygghet, bekvämlighet, godhet och hjälpsamhet samt självbestämmande vilket även bekräftades i denna undersökning i form av resulterad hög inre självbestämmande motivation samt integrerad och extern reglering och vidare förtydligandet om motivation utifrån bidragandet till andras framgång, goda relationer och att vara ett stöd för andra.

Schuh (et al, 2013) menade vidare att individer som kunde föreställa sig att inneha en ledarroll med innehavandet av en auktoritet också visade sig motiveras mer av att ha någon form av makt. Även Kark och Dijk (2007) påpekade motivationens härstammande, inte bara utifrån ett inre, utan även utifrån ett yttre i form av just makt. Denna tidigare forskning kunde delvis bekräftas utifrån den befintliga

undersökningen då merparten av samtliga ledare upplevde ett innehavande av någon typ av makt i sitt arbete. Trots det medelhöga medelvärdet angående upplevd motivation av makt visade ändå samtliga ledare på faktorer som bidrog till en ökad motivation av just makt utifrån deras påverkan i positiv bemärkelse. Nämnvärt är att flertalet av ledarna påpekade att makten är ett fenomen som inte bör missbrukas, utan användas varsamt för ett vidare gott ledarskap. Schmid och Adams (2008) visade hur medarbetarens motivation påverkas och influeras av ledaren med dess fokus kring inre och yttre motivation och avslutningsvis vikten av ledarrollen då denna har ett stort inflytande angående vilken typ av motivation som rör sig bland medarbetarna och inom organisationen. Kanske är det detta som ledarna i den befintliga undersökningen relaterar till med en strävan mot den inre motivationen för att skapa ett gott ledarskap och ett bra klimat bland sina medarbetare.

I förhållande till SDT visade denna undersökningens resultat angående samtliga ledares motivation på både likheter som olikheter. Likheter var att den självbestämmande profilen stämde överens med ledarnas största motivation utifrån ett inre självbestämmande liksom utifrån den integrerade regleringen. Mest motiverande var bl a att utveckla sig själv som andra och verksamheten i sig vilket enligt SDT är en av grundpelarna i den inre motivationen (Ryan & Deci, 2000). Vad som skiljer teorin mot denna undersökningens resultat, var att även den mest kontrollerade motivationstypen, extern reglering, ansågs vara motiverande, trots att den inre självbestämmande motivationen var hög hos samtliga ledare. Deci och Ryan (2008b) menade att den yttre kontrollerade motivationen hämmar upplevelsen hos en individ av ett inre självbestämmande vilket i denna undersökning inte var fallet då samtliga ledare visade på en hög övergripande motivationsgrad samt på en hög grad av både inre motivation som introjektiv och inte minst extern reglering.

Vad gäller upplevelsen av makt skulle paralleller kunna dras till de sex olika motivationstyperna i teorin utifrån samtliga ledares upplevelser av motivation i relation till maktinnehavandet. Att motiveras av en påverkan och inverkan, med ett bidragande till förändring, förbättring och utveckling samt att de kan göra skillnad skulle högst möjligt kunna jämföras med en inre motivation, att utifrån det inre intresset förbättra förutsättningar, utveckla och göra skillnad för andra individer. Detta i förhållande till den tidigare nämnda höga övergripande motivationsgraden med fokus på en inre motivation i form av utveckling. Däremot i förhållande till den höga externa regleringen liksom innehavandet av ett gott rykte i form av introjektiv reglering skulle motivationen utifrån makt även kunna relateras till dessa motivationstyper. Detta i förhållande till deras motivation genom agerande, handlingar och beslutsfattande kunna bidra till en förändring, förbättring och utveckling, då uppnåendet av dessa faktorer skulle kunna leda till en tillfredsställelse av dessa motivationstyper i form uppnådda förväntningar vilket i sig bidrar till yttre belöningar i form av t ex lön eller ett gott rykte.

Ledares motivation på arbetsplatsen ur mannens och kvinnans perspektiv.

Utifrån ett manligt och kvinnligt perspektiv i förhållande till den första formulerade frågeställningen angående om det förekommer någon skillnad i hur manliga och kvinnliga ledare upplever motivation och därmed sin profil som kontrollerad eller självbestämmande, visade resultatet, på likvärdiga grader av motivation, utan någon statistiskt signifikant skillnad. Även angående vad som motiverade mest var det likvärdiga svar liksom ovan nämnts. Båda könen visade på störst motivation utifrån den inre motivationen och integrerad reglering. För männen kom där efter extern och sedan identifierad samt introjektiv reglering på delad fjärde plats och för kvinnorna extern och identifierad reglering på delad tredje plats och sedan introjektiv reglering på fjärde plats. Liksom för samtliga ledare visade både männen och kvinnorna på motivation utifrån innehavandet av ett gott rykte i form av introjektiv reglering. Minst motivation härstammade från demotivation där kvinnorna visade på något högre medelvärden än männen med två av tre statistiskt signifikanta skillnader. Samtliga ledare visade på en självbestämmande profil med positiva värden, men männen på något högre värde än kvinnorna. Resultatet visade vidare att 91,7 % av männen och 92,5 % av kvinnorna upplevde att de hade någon typ av makt i sitt arbete. Detta såsom ovan nämnts, genom möjligheten att påverka och styra olika ting men också att makten ska brukas varsamt för att vidare skapa ett gott ledarskap. Ingen statistisk signifikant skillnad upptäcktes mellan könen angående upplevd motivation av makt och inte heller någon skillnad angående motivationens härstammande utifrån en påverkan och inverkan i positiv bemärkelse.

Chen och Zhao (2013) visade utifrån sin undersökning att kvinnliga medarbetare över lag är mer motiverade än manliga och även att den inre motivationen var större hos kvinnorna än hos männen, men vidare att både männen som kvinnorna lade stor vikt på de två yttre faktorerna såsom lön och befordran. Även Kim (2005) visade utifrån sin undersökning att kvinnliga medarbetare lade större vikt vid den inre motivationen angående faktorer såsom bl a goda arbetsförhållanden samt personlig växt och utveckling medans männen snarare motiverades av det yttre såsom av befodringsmöjligheter, gott rykte och prestige. Däremot, till skillnad från föregående författare, visade Worthley (et al, 2009) i sin undersökning ur ett medarbetarperspektiv att kvinnor snarare värderade den yttre motivationen högre än männen och vidare att männen värderade den inre motivationen högre. Även Jung (et al, 2007) menade att den yttre motivationen i form av lön och arbetsmiljö var större hos kvinnliga medarbetare än hos manliga.

Till skillnad från Chen och Zhao (2013) som visade att kvinnliga medarbetare över lag var mer motiverade än manliga visade deltagarna i denna undersökning på en väldigt jämn övergripande motivationsgrad bland både de manliga som kvinnliga ledarna och därmed att det inte var någon nämnvärd skillnad mellan de båda könen. Vidare till skillnad från samtlig tidigare forskning visade denna undersöknings resultat, som ovan nämnts, att både de manliga som kvinnliga ledarna hade likvärdiga medelvärden utifrån både den inre motivationstypen som den yttre i form

av integrerad, identifierad, introjektiv och extern reglering. Då medelvärdena för respektive kön visade sig vara likvärdiga i denna undersökning visade sig även ovanstående nämnda faktorer såsom lön, befordran, innehavandet av gott rykte och prestige samt en god arbetsmiljö i form av samarbete, goda relationer, kommunikation och goda förutsättningar på likvärdiga medelvärden. Nämnvärt är dock vikten för både de manliga och kvinnliga ledarna angående innehavandet av ett gott rykte i form av introjektiv reglering såsom även Kim (2005) visade utifrån sin undersökning samt inkomst i form av extern reglering såsom Chen och Zhao (2013) samt Jung (et al, 2007) visade.

Vad som däremot skiljde de manliga och kvinnliga ledarna åt i denna undersökning var upplevelsen av demotivation, som var något högre för kvinnorna än männen med två statistiskt signifikanta skillnader. Trots att både männen som kvinnorna visade på låga medelvärden av demotivation kan kvinnornas något högre medelvärden sättas emot Chen och Zhaos (2013) undersökning med en högre motivation bland kvinnorna då den befintliga visade på större brist på motivation hos detta kön. Vidare kan den något högre bristen på motivation hos de kvinnliga ledarna varit bidragande till den något lägre självbestämmandegraden i förhållande till de manliga ledarna.

Både Schuh (2013) som Kark och Dijk (2007) påpekade vidare vikten av innehavandet av makt. Däremot visade Schuh (2013) att män generellt motiveras mer av detta än kvinnor. Detta bekräftades inte i förhållande till den befintliga undersökningen då både de manliga som kvinnliga ledarna visade på medelhöga medelvärden utan någon statistisk signifikant skillnad. Däremot fortsatte Schuh (2013) med att det främst var männen som kunde tänka sig att inneha en ledarroll och att detta vidare var anledningen till männens högre motivation av makt. Delvis kan paralleller dras till den befintliga undersökningen angående det sistnämnda då samtliga män och kvinnor valt att inneha en ledarroll i sitt arbete. Då samtliga ledare valt detta yrke går det därmed att göra ett antagande om att motivationen vidare på något vis härstammar utifrån den inverkan som makten bär med sig, vilket i sig också visades utifrån deltagarnas svar i relation till härstammandet av motivation utifrån makt.

Även ett genusperspektiv visade på likheter och skillnader i förhållande till SDT utan några statistiskt signifikanta skillnader bortsett från upplevelsen av demotivation med ett högre medelvärde bland kvinnorna. Likheter mellan teorin och denna undersöknings resultat var liksom ovan nämnts upplevelsen av den inre motivationen som starkast och strax där efter den integrerade regleringen, den minst kontrollerade och mest självbestämmande motivationstypen av de yttre bland både de manliga och kvinnliga ledarna till vilken könen visade på en självbestämmande profil, varav de manliga på något högre än de kvinnliga. Liksom för samtliga angående utvecklingen av sig själv som andra och verksamheten som mest motiverande relaterar till SDT som en av grundpelarna i teorin (Ryan & Deci, 2000). Vad som skiljer teorin mot denna undersöknings resultat, var även här liksom som ovan nämnts bland samtliga

ledare, att den yttre kontrollerade motivationen inte verkade hämma upplevelsen av den inre självbestämmande då både de manliga och kvinnliga ledarna visade på en hög övergripande motivationsgrad samt på hög grad av både inre motivation som introjektiv och extern reglering.

Avslutningsvis går det utifrån maktupplevelsen liksom ovan nämnts att dra paralleller till SDT i form av inre som yttre motivation men vilken motivationstyp som egentligen grundade sig i både de manliga som kvinnliga deltagarnas svar går inte att yttras om såsom ovan nämnts, då detta inte nämnts rakt ut av deltagarna.

Ledares tillfredsställelse på arbetsplatsen

Utifrån syftet och den andra frågeställningen med fokus kring hur män och kvinnor i ledarpositioner tillfredsställs i arbetet i relation till SDT visade resultatet att samtliga ledare hade en hög övergripande tillfredsställelse. Det mest tillfredsställande var att se, bidra och att ha en inverkan i andras, verksamhetens och sin egen utveckling, samarbete och kommunikation – mötet med andra individer, sammanhållningen och goda relationer, friheten, de varierande och utmanande arbetsuppgifterna, att få se och bidra till andras trivsel och glädje, användande av den egna kompetensen samt att bli bekräftad i form av feedback, delaktighet och uppskattning för att känna sig behövd. Vidare visade samtliga ledare på en hög tillfredsställelse utifrån samtliga universella behov där vidare utonomi var bäst tillfredsställt, där efter kompetens och sist tillhörighet. De mest tillfredsställda faktorerna utifrån behoven var delaktighet i form av tillhörighet samt eget initiativtagande och självständigt arbete i form av autonomi. Minst tillfredsställda faktorer var att bli sedd i form av tillhörighet och innehavandet av tron på den egna förmågan i form av kompetens.

Bland tidigare forskning är den största fokuseringen på någon form av kompetens i relation till tillfredsställelse i arbetet, men även vikten av autonomi och tillhörighet nämns i viss mån. Lin (2006) talade om vikten av kompetens liksom Chen (2013) och Guttman (2012) genom användande av den egna förmågan och att tro på sig själv i arbetet, men även på feedback i form av tillhörighet samt eget initiativ- och ansvarstagande i form av autonomi för ett vidare gott ledarskap med uppnående av goda resultat. Avslutningsvis menade Kark och Dijk (2007) förutom vikten av kompetens i form av att kunna omfatta så mycket som möjligt och prestation att även den generella lustkänslan och någon form av stimulering är viktig för den generella motivationen. Vikten av de tre universella behoven av just kompetens, autonomi och tillhörighet visade sig i den befintliga undersökningen liksom i tidigare forskning ha betydelse för tillfredsställelsen i arbetet då samtliga ledare visade på en hög övergripande tillfredsställelse liksom en hög tillfredsställelse av samtliga behov. Även i de öppna svaren bekräftades den tidigare forskningen då faktorer såsom friheten i arbetet, de varierande och utmanande uppgifterna, användandet av den egna kompetensen, att känna sig behövd samt att bli bekräftad i form av feedback, delaktighet och uppskattning hade en relation till de tre universella behoven.

Vikten av en tillfredsställelse av samtliga tre universella behov påpekas i SDT som en grundpelare i teorin för avgörandet av graden motivation hos en individ (Deci & Ryan, 2008b). Liksom till den tidigare forskningen bekräftades därmed även SDT i form av vikten av tillfredsställelse i arbetet i den befintliga undersökningens öppna svar i förhållande till de tre universella behoven av just kompetens, autonomi och tillhörighet.

Ledares tillfredsställelse på arbetsplatsen ur mannens och kvinnans perspektiv.

Fortsatt på den andra frågeställningen med fokus på det manliga och kvinnliga perspektivet relaterat till tillfredsställelse i arbetet i relation till SDT visade inte resultatet på någon statistisk signifikant skillnad mellan könen. Inte heller upptäcktes någon skillnad mellan könen angående vad som var mest tillfredsställande. Utifrån de tre universella behoven var autonomi bäst tillfredsställt, där efter kompetens och sist tillhörighet. De mest tillfredsställda faktorerna utifrån samtliga behov hos båda könen var delaktighet i form av tillhörighet samt eget initiativtagande och självständigt arbete i form av autonomi. Männerna visade på hög tillfredsställelse av frihet i form av autonomi medans kvinnorna till visade på en hög tillfredsställelse av känslan att vara kompetent i form av kompetens. Minst tillfredsställda faktorer var för båda könen att bli sedd i form av tillhörighet och innehavandet av tron på den egna förmågan i form av kompetens. Över lag visade kvinnorna på något lägre tillfredsställelse än männen med fem statistiskt signifikanta skillnader av nio möjliga.

Även den tidigare forskningen visade på en skillnad i förhållande till kön angående tillfredsställelse i arbetet. Både Kim (2005) och Jung (et al, 2007) visade att kvinnliga medarbetare var mer tillfredsställda än männen. Här skiljer sig den befintliga undersökningen mot den tidigare forskningen då resultatet visade på en generell högre tillfredsställelse utifrån samtliga tre universella behov hos de manliga ledarna med fem statistiskt signifikanta skillnader av nio möjliga. Denna skillnad i förhållande till tidigare forskning kan bero på att det i denna undersökning studerats individer i ledarpositioner, inte medarbetare, vilket i sig eventuellt kan ha en betydelse för utfallet i resultatet. Vad som även kan ha dragit ned medelvärdena i resultatet bland de kvinnliga ledarna kan ha varit att det helt enkelt deltog kvinnor som var mindre tillfredsställda med sitt arbete av diverse anledningar.

En bekräftelse av SDT gjordes däremot även bland de manliga och kvinnliga ledarna separat liksom för samtliga ledare, då båda könen, trots den något lägre tillfredsställelsen bland kvinnorna, visade på hög tillfredsställelse, både generell som utifrån samtliga universella behov av kompetens, autonomi och tillhörighet.

Relationen mellan ledares motivation och tillfredsställelse på arbetsplatsen

Angående den andra frågeställningen till denna undersökning i förhållande till om det finns en relation mellan upplevelsen av motivation och tillfredsställelse i arbetet

visade samtliga ledare utifrån resultatet på att det finns en relation. Detta då samtliga visade på en hög övergripande motivationsgrad, på en hög inre helt självbestämmande motivation och integrerad reglering, en låg grad av demotivation, en självbestämmande profil samt på en hög övergripande tillfredsställelse och tillfredsställelse utifrån samtliga tre universella behov.

Den tidigare forskningen angående relationen mellan inre respektive yttre motivation och tillfredsställelse i arbetet visar på skilda resultat. Stringer (et al, 2011) utifrån ett medarbetarperspektiv liksom Lin (2006) och Chen (2013) utifrån ett ledarperspektiv visade på en negativ association mellan yttre motivation och tillfredsställelse i arbetet samt på en positiv association mellan inre motivation och tillfredsställelse i arbetet. Till skillnad från denna tidigare forskning visade Mafini och Dlodlo (2014) utifrån ett medarbetarperspektiv liksom Guttman (2012) utifrån ett ledarperspektiv att det inte bara var den inre motivationen som bidrog till en tillfredsställelse i arbetet, utan även den yttre. Även Gkorezis och Petrodou (2008) liksom Kark och Dijk (2007) utifrån ett ledarperspektiv visade på både den inre och yttre motivationen som betydande för tillfredsställelsen i arbetet. Den befintliga undersökningen bekräftade delvis den förstnämnda tidigare forskningen då det fanns en relation mellan inre motivation och tillfredsställelse i arbetet eftersom samtliga ledare visade på höga medelvärden angående respektive fenomen angående både den övergripande motivationen som tillfredsställelsen liksom den inre motivationen och tillfredsställelsen utifrån samtliga universella behov. Vidare bekräftades även den sistnämnda tidigare forskningen i relation till att även den yttre motivationen i form av framförallt integrerad men också extern reglering samt innehavandet av ett gott rykte i form av introjektiv reglering värderades högt, trots att den inre motivationen visade sig vara mest motiverande.

I förhållande till SDT bekräftades även denna teori med utgångspunkten att de tre universella behoven av kompetens, autonomi och tillhörighet behöver vara tillfredsställda för upplevelsen av en inre självbestämmande motivation (Deci & Ryan, 2008b). Det nämns däremot i SDT såsom ovan nämnts att den yttre kontrollerade motivationen hämmar upplevelsen av den inre självbestämmande vilket i sig inte visade sig utifrån den befintliga undersökningen då samtliga ledare visade på en hög yttre motivation i form av den mest kontrollerade externa regleringen. Däremot fanns det ytterligare paralleller till SDT med utgångspunkt från att samtliga ledare upplevde en hög tillfredsställelse i arbetet, både övergripande som utifrån samtliga universella behov, och vidare på en självbestämmande profil.

Relationen mellan ledares motivation och tillfredsställelse ur mannens och kvinnans perspektiv.

För att slutligen fortsätta på den manliga och kvinnliga ledarens perspektiv angående den andra frågeställningen, om det finns en relation mellan upplevelsen av motivation och tillfredsställelse i arbetet och om det förekommer någon skillnad mellan manliga och kvinnliga ledare visade resultatet liksom ovan på en likvärdig

relation. Vad som skilde könen åt var att relationen var något starkare för de manliga ledarna än för de kvinnliga då kvinnorna visade på något högre demotivation, på något lägre tillfredsställelse utifrån samtliga tre universella behov samt på något lägre självbestämmandegrad än männen.

Liksom ovan nämnts visar tidigare forskning på skilda resultat angående relationen mellan upplevd motivation och tillfredsställelse i arbetet, dels att det finns en positiv association mellan inre motivation och tillfredsställelse i arbetet samt att det finns en negativ association mellan yttre motivation och tillfredsställelse i arbetet, dels att det inte bara är den inre, utan även den yttre motivationen som är betydande för tillfredsställelsen i arbetet (Stringer et al, 2011, Lin, 2006, Chen, 2013, Mafini & Dlodlo, 2014, Guttman, 2012, Gkorezis & Petrodou, 2008 & Kark & Dijk, 2007). Vidare utifrån ett genusperspektiv visade Kim (2005) på att kvinnliga medarbetare upplevde en större inre motivation och en större tillfredsställelse än manliga vilket visade på en relation såsom den förstnämnda ovanstående tidigare forskningen. Liksom för samtliga ledare visade även männen och kvinnorna separat på att det finns en relation mellan upplevd motivation och tillfredsställelse i arbetet både som bekräftelse och ickebekräftelse till den tidigare forskningen då de upplevde den inre motivationen starkast och därmed även en hög tillfredsställelse i arbetet, både övergripande som utifrån behoven, men också på en hög yttre motivation, inte minst i form av integrerad men också extern reglering samt innehavandet av ett gott rykte i form av introjektiv reglering. Att de kvinnliga ledarna skulle uppleva en större inre motivation än männen visade den befintliga undersökningen däremot ingen statistisk signifikant skillnad på. Då det visade sig att de kvinnliga ledarna i denna undersökning utifrån samtliga universella behov var något mindre tillfredsställda än de manliga bekräftades inte heller detta ur ett genusperspektiv i förhållande till Kims (2005) undersökning, men vidare att det finns en relation mellan den inre motivationen och tillfredsställelse i arbetet då samtliga, trots kvinnornas något lägre medelvärden, visade på tillfredsställelse utifrån samtliga behov.

Både bekräftelser som ickebekräftelser gjordes av SDT utifrån resultatet. En bekräftelse gjordes, såsom ovan nämnts för samtliga ledare, då de tre universella behoven var tillfredsställda samtidigt som upplevelsen av den inre självbestämmande motivation var hög samt då samtliga män som kvinnor visade på en självbestämmande profil. Däremot, såsom för samtliga, bekräftades inte teorin i den mån då det i den befintliga undersökningen visades på en hög motivation av den mest kontrollerade externa regleringen för båda könen i förhållande till teorin om att den yttre kontrollerade motivationen hämmar upplevelsen av den inre självbestämmande (Deci & Ryan, 2008b).

Sammanfattande slutsats

Sammanfattningsvis visade resultatet utifrån denna undersökning i relation till dess syfte och frågeställningar att både de manliga som kvinnliga ledarna främst motiveras av en inre motivation liksom av den mest självbestämmande och minst

kontrollerade av de yttre motivationstyperna, integrerad reglering, utifrån en självbestämmande profil. Även inflytandet i form av makt visade sig vara betydande för ledarnas motivation, i den mån makten används i en positiv anda på ett varsamt sätt för att vidare bidra med ett gott ledarskap. Vidare var samtliga ledare i stor omfattning tillfredsställda utifrån samtliga tre universella behov av kompetens, autonomi och tillhörighet som bekräftelse av SDT som teori och i förhållande till viss tidigare forskning. Detta sistnämnda i kombination med den höga inre helt självbestämmande motivationen och integrerade regleringen, en låg grad av demotivation, den självbestämmande profilen samt på den höga övergripande tillfredsställelsen visade på en vidare relation mellan upplevd motivation och tillfredsställelse utifrån samtliga tre universella behov som ytterligare bekräftelse av SDT. Däremot visade relationen sig vara något svagare för de kvinnliga ledarna då dessa visade på något lägre tillfredsställelse över lag, något lägre självbestämmandegrad och något högre demotivation, men ändå på tendenser såsom männen på en relation. Till skillnad från SDT visade det sig att även den yttre mest kontrollerade motivationstypen, extern reglering, samt innehavandet av ett gott rykte i form av introjektiv reglering, var betydande för samtliga ledare. Som kontrast till teorin med en utgångspunkt att den yttre kontrollerade motivationen snarare hämmar än främjar upplevelsen av en inre självbestämmande motivation visade den befintliga undersökningen liksom tidigare forskning på motsatsen, dvs att både den inre som yttre motivationen snarare kompletterar och arbetar med varandra än mot varandra för den totala upplevelsen av motivation och tillfredsställelse på arbetsplatsen.

Förslag på vidare forskning

Då motivation och tillfredsställelse utifrån ett ledarperspektiv är relativt outforskat, inte minst i förhållande till SDT, finns det för vidare forskning flera intressanta områden att studera. Exempel på detta skulle kunna vara hur ytterligare faktorer bortsett från kön, såsom kulturell bakgrund, ålder, ledande position, typ av ledarskap eller antal arbetade år, påverkar ledarens motivation och tillfredsställelse på arbetsplatsen och vidare hur dessa faktorer förhåller sig till varandra. Då det vidare utifrån denna undersökning endast kunnat gjorts antaganden utifrån upplevelsen av motivationen utifrån innehavandet av makt i förhållande till SDT hade även detta varit ett exempel som på ett djupare plan hade kunnat undersökas för att finna tydligare relationer till teorin. Avslutningsvis hade en tydligare åtskillnad mellan en ledares och medarbetares motivation och tillfredsställelse varit intressant i ett vidareforskningsperspektiv med vidare syfte att nå den ultimata arbetskraften med bästa möjliga arbetsförhållanden medarbetare och kollegor emellan.

Referenser

- Angelöw, B. (2011). *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Chen, C-A. (2014). Nonprofit Managers' Motivational Styles: A View Beyond the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 43(4), 737-758. doi:10.1177/0899764013480565
- Chen, Y. & Zhao, Q. (2013). Gender Differences in Business Faculty's Research Motivation. *Journal of Education for Business*, 8(6), 314-324. doi: 10.1080/08832323.2012.717121
- Deal, J. J., Stawiski, S., Gentry, A. W., Graves, L., Weber, J. T. & Ruderman, M. (2013). Motivation at work: which matters more, generation or managerial level? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 1-16. doi:10.1037/a0032693
- Deci, L. E. & Ryan, M. R. (2008a). Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14-23. doi:10.1037/0708-5591.49.1.14
- Deci, L. E. & Ryan, M. R. (2008b). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185. doi:10.1037/a0012801
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52(3), 412-430. doi:10.1111/j.2044-8309.2011.02090.x
- Gagné, M. & Deci L. E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi:10.1002/job.322
- Gkorezis, P. & Petridou, E. (2008). Employees' psychological empowerment via intrinsic and extrinsic rewards. *Academy of Health Care Management Journal*, 4(1), 17-39.
- Guttman, M. H. (2012). Helping future leaders self-coach to win. *Leader to Leader*, 2012(63), 7-12. doi:10.1002/ltl.20003
- Jung, K., Moon, J. M. & Hahm, D. S. (2007). Do Age, Gender, and Sector Affect Job Satisfaction? Results From the Korean Labor and Income Panel Data. *Review of Public Personnel Administration*, 27(2), 125-146. doi:10.1177/0734371X06289229
- Kark, R. & Dijk, V. D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: the role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500-528. doi:10.5465/AMR.2007.24351846
- Kim, S. (2005). Gender Differences in Job Satisfaction of Public Employees: A Study of Seoul Metropolitan Government, Korea. *Sex Roles*, 52(9), 667-681. doi:10.1007/s11199-005-3734-6
- Lin, H-F. (2006). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135-149. doi:10.1177/0165551506068174
- Mafini, C. & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organization. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-13. doi:10.4102/sajip.v40i1.1166

- Mora, T. & Ferrer-i-Carbonell, A. (2009). The job satisfaction gender gap among young recent university graduates: Evidence from Catalonia. *The Journal of Socio-Economics*, 38(4), 581-589. doi:10.1016/j.socec.2009.02.003
- Ryan, M. R. & Deci, L. E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Sandhya, K. & Kumar, P. D. (2011). Employee retention by motivation. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(12), 1778-1782.
- Schmid, B. & Adams, J. (2008). Motivation in Project Management: The Project Manager's Perspective. *Project Management Journal*, 39(2), 60-71. doi:10.1002/pmj.20042
- Schuh, C. S., Bark, H. S. A., Quaquebeke, V. N., Hossiep, R., Frieg, P. & Dick, V. R. (2013). Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation. *Journal of business ethics*, 120(3), 363-379. doi:10.1007/s10551-013-1663-9
- Stringer, C., Didham, J. & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(2), 161-179. doi:10.1108/11766091111137564
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 41(4), 213-226. doi:10.1037/a001517
- Whorthley, R., MacNab, B., Brislin, R., Ito, K. & Rose, L. E. (2014). Workforce motivation in Japan: an examination of gender differences and management perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1503-1520. doi:10.1080/09585190902983421

Bilaga

Frågeformulär

* = Obligatoriska frågor

Bakgrundsfrågor

*1. Är du man eller kvinna?

Man

Kvinna

*2. Vilket år är du född? _____

*3. Vad arbetar du som? _____

*4. Hur länge har du arbetat med det du arbetar som? Ange antal år. _____

Motivation på arbetsplatsen

*5. Hur mycket motivation upplever du på ditt jobb?

Ingen alls

I liten utsträckning

I viss mån

I större utsträckning

I mycket stor utsträckning

*6. Vad motiveras du mest av på ditt jobb?

*7. I skalorna nedan, markera i vilken utsträckning du motiveras av ditt jobb. (1 = inte alls, 7 = i mycket stor utsträckning)

7.1 För att uppnå en viss livsstil.

1 2 3 4 5 6 7

7.2 För inkomsten jobbet ger mig.

1 2 3 4 5 6 7

7.3 Jag ställer mig själv denna fråga, jag verkar inte kunna hantera de viktiga uppgifter som relateras till mitt jobb.

1 2 3 4 5 6 7

7.4 För att jag finner stort nöje i att lära mig nya saker.

1 2 3 4 5 6 7

7.5 För att det har blivit en grundläggande del till vem jag är.

1 2 3 4 5 6 7

7.6 Därför jag vill lyckas i det här jobbet. Skulle jag inte lyckas skulle jag skämmas väldigt mycket över mig själv.

1 2 3 4 5 6 7

7.7 För att jag vill uppnå mina karriärmål.

1 2 3 4 5 6 7

7.8 På grund av den tillfredsställelse jag upplever genom att ta på mig intressanta utmaningar.

1 2 3 4 5 6 7

7.9 Eftersom det gör att jag kan tjäna pengar.

1 2 3 4 5 6 7

7.10 Eftersom det är en del av det sätt som jag har valt att leva mitt liv.

1 2 3 4 5 6 7

7.11 För att jag vill vara väldigt bra på det här jobbet, annars skulle jag bli väldigt besviken.

1 2 3 4 5 6 7

7.12 Jag vet inte, vi är försedda med orealistiska arbetsvillkor.

1 2 3 4 5 6 7

7.13 För att jag vill vara en "vinnare" i livet.

1 2 3 4 5 6 7

7.14 Eftersom det är den typen av jobb jag har valt för att uppnå vissa viktiga mål.

1 2 3 4 5 6 7

7.15 På grund av den tillfredsställelse jag upplever när jag lyckas utföra svåra uppgifter.

1 2 3 4 5 6 7

7.16 För att detta jobb ger mig trygghet.

1 2 3 4 5 6 7

7.17 Jag vet inte, det förväntas för mycket av oss.

1 2 3 4 5 6 7

7.18 För att det här jobbet är en del av mitt liv.

1 2 3 4 5 6 7

*8. Upplever du att du har någon typ av makt i ditt jobb? Med makt avser jag en slags auktoritet, att jag har en inverkan på andra i ditt jobb. Om du svarar "Ja", gå vidare till fråga 9. Om du svarar "Nej", gå vidare till fråga 12.

Ja

Nej

9. På vilket sätt upplever du att du har makt i ditt jobb?

10. Hur mycket upplever du att denna makt bidrar till ökad motivation för dig i ditt jobb? Om du svarar ”Inte alls”, gå vidare till fråga 13. Om du svarar något av resterande fyra alternativ, gå vidare till fråga 12.

Inte alls

I liten utsträckning

I viss mån

I större utsträckning

I mycket stor utsträckning

11. Varför motiveras du av att ha denna makt i ditt jobb?

*12. I vilken utsträckning motiveras du av att ha prestige i ditt jobb (såsom respekt och status)? (1 = inte alls, 7 = i mycket stor utsträckning)

1 2 3 4 5 6 7

*13. I vilken utsträckning motiveras du av personlig utveckling i ditt jobb? (1 = inte alls, 7 = i mycket stor utsträckning)

1 2 3 4 5 6 7

*14. I vilken utsträckning motiveras du av att ha ett gott rykte i ditt jobb? (1 = inte alls, 7 = i mycket stor utsträckning)

1 2 3 4 5 6 7

*15. I vilken utsträckning motiveras du av möjligheten till befordran i ditt jobb? (1 = inte alls, 7 = i mycket stor utsträckning)

1 2 3 4 5 6 7

*16. I vilken utsträckning motiveras du av att utföra arbetsuppgifter som är värdefulla för ditt eget intresse i ditt jobb? (1 = inte alls, 7 = i mycket stor utsträckning)

1 2 3 4 5 6 7

*17. I vilken utsträckning motiveras du av de ersättningar och förmåner som erbjuds i den verksamhet du arbetar i? (1 = inte alls, 7 = i mycket stor utsträckning)

1 2 3 4 5 6 7

Tillfredsställelse på arbetsplatsen

*18. Hur tillfredsställd är du på ditt jobb?

Inte alls

I liten utsträckning

I viss mån

I större utsträckning

I mycket stor utsträckning

*19. Vad är mest tillfredsställande för dig med ditt jobb?

*20. Hur bra stämmer nedanstående påståenden in på dig i ditt jobb? (1 = inte alls, 7 = i mycket stor utsträckning)

20.1 Jag känner att jag blir sedd för den möda jag lägger ned i mitt jobb.

1 2 3 4 5 6 7

20.2 Jag har en hög tro på min egen förmåga när jag utför arbetsuppgifter relaterade till mitt jobb.

1 2 3 4 5 6 7

20.3 Jag får arbeta mycket självständigt i mitt jobb.

1 2 3 4 5 6 7

20.4 Jag är med och bidrar i utfallen av många uppgifter som rör verksamheten jag arbetar i.

1 2 3 4 5 6 7

20.5 Jag får ta mycket egna initiativ i mitt jobb.

1 2 3 4 5 6 7

20.6 Jag känner att jag får utnyttja många av de förmågor jag besitter i mitt jobb.

1 2 3 4 5 6 7

20.7 Jag känner mig delaktig i verksamheten jag arbetar i.

1 2 3 4 5 6 7

20.78 Jag har mycket frihet när det gäller utförandet av mitt jobb.

1 2 3 4 5 6 7

20.9 Jag känner mig kompetent för de arbetsuppgifter som relateras till mitt jobb.

1 2 3 4 5 6 7

Återkoppling av resultat

Fyll i din mailadress om du vill ta del av denna undersöknings resultat.
