



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för arbetshälsvetenskap och psykologi

”Att knuffa i rätt riktning”

Ledarskapets betydelse för den upplevda arbetsmotivationen

Fabian Jansson & Jesper Månsson

2022

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Psykologi
Personal- och arbetslivsprogrammet
Examensarbete, 15hp

Handledare: Igor Knez
Bedömande lärare: Lars Eriksson
Examinator: Mårten Eriksson

Sammanfattning

Den kvalitativa studiens syfte var att undersöka ledarskapets betydelse för arbetsmotivationen. Tio semistrukturerade intervjuer genomfördes. Dessa analyserades genom en induktiv tematisk analys som resulterade i fyra huvudteman. *Arbetets motivationsfaktorer*, med de tillhörande underteman syftet med arbetet, frihet, utveckling och utmaning, samt lörens betydelse. *Organisationsledarskap*, handlade om att ha insyn och riktning, samt styrning. *Chefsegenskaper* beskrevs utifrån två underteman närvaro och stöd, samt tillit. *Motiverande arbetsbeteende* om medarbetares identifikation med organisationen. Resultaten går i linje med tidigare forskning och visar sammantaget att olika ledarskapsbeteenden upplevs influera medarbetarnas arbetsmotivation. Inre- och yttre motivationsfaktorer, samt olika ledarskapsegenskaper upplevdes också vara en väsentlig del av arbetsmotivationen.

Nyckelord: Ledarskap, Arbetsmotivation, Organisationsledarskap, Chefsegenskaper, Motiverande arbetsbeteende

Title: Push in the right direction - The importance of leadership for employees' perceived work-motivation.

Abstract

The purpose of the qualitative study was to examine the importance of leadership for work-motivation. Ten semi-structured interviews were conducted. These were analyzed through an inductive thematic analysis which resulted in four main themes. The *factors of work motivation*, resulted in four sub-themes, the purpose of the work, freedom, development and challenges, as well as the meaning of the salary. *Organizational leadership* was about having insight, direction and steering. The *manager characteristics* was described on the basis of two sub-themes which were presence and support, as well as trust. *Motivating work behavior* and identification with the organization. The results are in line with the previous research and together showed that different leadership behaviors can influence work-motivation. Internal- and external motivation, and various leadership qualities, were also perceived to be an essential part of work-motivation.

Keywords: Leadership, Work-motivation, Organizational leadership, Manager characteristics, Motivating work behavior

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår samarbetsorganisation och vår kontaktperson inom organisationen för organisering och hjälp med framtagande av deltagare. Tack också till de 10 deltagarna som deltog i studien för er tid och viktiga bidragande. Vi vill också tacka vår ovärderliga handledare Igor Knez för vägledning och stöttning genom studien. Tack även till Högskolan i Gävle och samtliga lärare vid Personal- och arbetslivsprogrammet för 3 år av nyvunna kunskaper som lett fram till denna slutgiltiga studie. Till sist vill vi även tacka varandra för ett gott arbete och kamratskap under arbetets gång.

Uppsala,
Maj 2022

Fabian Jansson & Jesper Månsson

Introduktion

Vad motiverar människor att gå till arbetet? I Sverige finns en rörlig arbetsmarknad där många arbetstagare har en benägenhet att byta jobb. En fråga som ständigt är aktuell är relationen mellan arbetstagare och chefer. I ett föränderligt och komplext samhälle som även speglar stora delar av arbetslivet kan även många områden inom arbetslivet antas vara föränderliga och komplexa. Genom samhällsutvecklingar, nya ideologier och arbetstagares utveckling kan det vara faktorer som påverkar relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare. Faktorerna kan tänkas bidra till att det utvecklas nya krav och förväntningar från arbetstagare på vad ett bra och motiverande ledarskap är.

Syftet med denna studie var att undersöka arbetstagares upplevelser av ledarskap och arbetsmotivation. Fortsättningsvis redogör vi för fenomenen ledarskap och arbetsmotivation, samt relationen dem emellan.

Ledarskap

Ledarskap definieras av Ouakouak et al. (2020) som processen att influera andra att förstå och acceptera vad som ska göras och hur det ska göras, processen underlättar individuella och kollektiva försök att fullborda gemensamma mål. Wingate et al. (2019) beskriver ytterligare att ledares primära syfte är att influera och motivera medarbetare. I utbyte vill medarbetaren få rätt belöning och erkännande för den arbetsinsats som utförts. Den sociala inlärningsteorin i arbetslivet hävdar Wingate et al. (2019) vara när individer ser upp till sina ledare som förebilder och anpassar sitt beteende därefter. Dessutom försöker anställda titta på ledarens uppträdande, efter ledtrådar till vissa beteende som kommer belöna eller bestraffa deras arbetsinsats. Predhan et al. (2017) menar att chefer som frambringar ett väldefinierat syfte och har en passionerad attityd till arbetet bidrar till att öka arbetstagarnas arbetsprestation inom organisationer. Detta eftersom syftets tydlighet genererar energi och fokus som därav tillåter arbetstagare att få ut sin fulla potential till att utföra arbetsuppgifterna.

Enligt Madrid et al. (2016) attribuerar individer personlighetsdrag gentemot andra baserat på hur andra individer får oss att känna när vi integrerar med varandra. Ledarskap kan befinna sig på tre nivåer: individ-, grupp- och organisationsnivå (Naile & Selesho, 2014). Beroende på vilken nivå ledarskapet befinner sig på kan arbetstagares önskvärdhet gentemot ledarens personlighetsdrag och egenskaper skilja sig åt (Nichols & Cottrell, 2014). Trovärdighet och intelligens var generellt uppskattade

personlighetsdrag hos ledare och chefer. För högt uppsatta ledare ansågs mer dominanta personlighetsdrag som exempelvis självsäkerhet, självförtroende och mod vara attraktiva. För lägre ledarpositioner på golvet var personlighetsdrag som behaglighet samt mellanmännsliga egenskaper som samarbetsförmåga och socialt stöd mer efterfrågade (Nichols & Cottrell, 2014). Individer med utåtriktade personlighetsdrag som exempelvis självsäkerhet och värme har lättare att bli informella ledare i arbetslivet. Bestämda och självsäkra individer tenderar till att vara dominanta och beslutsamma som resulterar i att saker blir gjorda. Individer som ger mycket värme till gruppen uppfattas som vänliga, utåtgående och fokuserar på att alla ska komma överens i arbetsgruppen (Zhang et al., 2019). Personlighetsdrags önskvärdhet är en viktig prediktor för ledare-följare relationen, arbetstillfredsställelsen och arbetsengagemang (Nichols & Cottrell, 2014).

Arbetsmotivation

Motivation kan förklaras som en komplex process av behov som uppstår för människor. Det är ett grundläggande instrument för att reglera ett visst arbetsbeteende. En motiverad arbetstagare har lättare att uppnå sina egna och organisationens mål (Nail & Selesho, 2014). Ouakouak et al. (2020) argumenterar vidare att organisationer vill att deras arbetstagare ska vara motiverade för att fullt ut kunna engagera sig i deras arbetsuppgifter. När arbetsmotivationen är tillfredsställd hos arbetstagarna bidrar det till välmående och bättre arbetsprestation. Enligt Ouakouak et al. (2020) finns det både inre- och yttre motivationsfaktorer som arbetstagare behöver få tillfredsställda för att vara motiverade nog att kunna genomföra sitt arbete. Yttre motivationsfaktorer inom arbetslivet är exempelvis lön, bonusar eller bestraffningar. Nyfikenhet, tillfredsställelse och positiva utmaningar är exempel på inre motivationsfaktorer. Fernet et al. (2015) anser att arbetstagares autonoma eller kontrollerade motivation beror på nivån av individens självbestämmande. Den autonoma motivationen är när arbetstagaren agerar på egen vilja, engagerar sig i arbetet för inre tillfredsställelse och stödjer vikten av arbetsuppgifter. Lin et al. (2019) visar att en hög grad av den autonoma motivationen är viktig, genom att arbetstagare gör nytta för organisationen och hjälper andra. Mitchell och Bommer (2018) benämner detta fenomen som prosocial motivation. Den definieras som önskan om att hjälpa och gynna andra. Fokuset är att sätta sig själv åt sidan och rikta sin uppmärksamhet gentemot andras behov. Fernet et al. (2015) definierar den kontrollerade motivationen som beteenden under intern eller extern press. Exempelvis

när medarbetare utför deras arbete beroende på yttre omständigheter eller för att undvika ångest och skuld. Detta för att pressen av krav, hot eller belöningar finns där.

Vogt et al. (2016) beskriver att den motiverande vägen till arbetsengagemang oftast kan förklaras utifrån arbetskrav-resurs modellen. Vogt et al. (2016) menar att fysiska, psykologiska, sociala och organisatoriska arbetsresurser är funktionella aspekter som bidrar till att uppnå mål i arbetet, reducerar krav samt stimulerar till personlig tillväxt och utveckling. En resursstark arbetsmiljö bidrar till att en känsla av sammanhang byggs upp, vilket resulterar i ett större arbetsengagemang från arbetstagarna. Fernet et al. (2015) förklarar att arbetskrav är de olika belastande psykosociala, fysiska och organisatoriska aspekterna av arbetsmiljön. Det kan exempelvis vara källor av stress som hindrar arbetstagarnas uppgiftsuppfyllelse och det genererar kognitiva, fysiska, och emotionella skador. Detta kan lätt leda till interpersonella konflikter och organisatoriska begränsningar. Fernet et al (2015) menar att socialt stöd, arbetskontroll och erkännande hjälper arbetstagare i utförandet av arbetsuppgifter samtidigt som det berikar deras arbete och bidrar till personlig och professionell utveckling. Forskningen om hur arbetsprestation förbättras i organisationer argumenterar Rizzotti och DePalma (2021) vara beroende på arbetstagarens engagemang och arbetstillfredsställelse. En arbetstagares engagemang och upplevda arbetsmotivation är starkt associerat med hur väl individens personliga värderingar överensstämmer med arbetsuppgifternas innehåll.

Relationen mellan ledarskap & arbetsmotivation

Enligt Shuck och Heard (2012) behöver ledarskapet inom en organisation både vara transformerande samt transaktionellt för att tillfredsställa arbetstagares behov och motivation. Transaktionellt ledarskap är när medarbetare har klara förväntningar och får rätt resurser för att kunna slutföra arbetet. Enligt Wingate et al. (2019) bidrar det transaktionella ledarskapet till ett funktionellt organisatoriskt medborgarskapsbeteende genom belöningsystem och aktiv ledning. När ledare uppmärksammar arbetstagares prestation och belönar arbetsbeteende därefter, speglar det av sig på övriga individer på arbetsplatsen att sträva efter samma positiva arbetsbeteende.

Wingate et al. (2019) beskriver att transformerande ledare agerar som mentorer eller coacher till arbetstagarna och bidrar till att skapa en positiv social omgivning. Shuck och Heard (2012) argumenterar vidare att ett transformativt ledarskap influerar arbetstagarna att fokusera på överordnade mål. Det finns fyra beteendefaktorer som

bidrar till ett transformativt ledarskap; *idealiserat inflytande, inspirerande motivation, intellektuell stimulans* och *individualiserad hänsyn*. Fernet et al. (2015) förklarar att idealiserat inflytande är när ledaren är en god förebild och uppmuntrar arbetstagarna att emotionellt identifiera sig med ledaren. Inspirerande motivation är när ledaren uppmuntrar till kollektiv entusiasm, klart kommunicerar organisationens uppdrag och övertygar arbetstagarna att utmana sig själva. Intellektuell stimulation är när ledaren främjar arbetstagares kreativitet, innovation och idéer till förbättringar. Individualiserad hänsyn är när ledaren beaktar arbetstagarnas enskilda behov genom coaching, mentorskap och andra stödjande beteenden. Shuck och Heard (2012) sammanfattar att det transformativa ledarskapet är när en ledare besitter självmedvetenhet och är flexibel gentemot sina arbetstagare. Det bidrar i sin tur till ett positivt arbetsengagemang som förhöjer arbetsprestationen inom organisationen och förändrar arbetsmotivationen till det bättre. Wingate et al. (2019) förklarar att transformerande ledarskap karaktäriseras av främjandet av arbetstagares inre motivation och att det finns en gemensam vision. Ouakouak et al. (2020) menar att ledarskapet bör beakta både de inre- och yttre motivationsfaktorerna hos medarbetarna. Det anses dock att ledarskapet bör fokusera på de inre motivationsfaktorerna hos medarbetarna för att behålla dem längre. När motivationen kommer inifrån upplevs arbetet var mer meningsfullt för individen. Självbestämmande teorin menar att när arbetstagares psykologiska behov som autonomi, kompetens och sammanhållning är tillfredsställda blir de motiverade inifrån. Detta resulterar i bättre prestation, uthållighet och kreativitet. Endriulaitienė och Morkevičiūtė (2020) pekar på att det transformerande ledarskapet har tendenser till att förhöja den inre motivationen till en så pass hög grad att det kan bidra till arbetsnarkomani. Arbetsnarkomani kan leda till negativa psykiska och fysiska påfrestningar.

Enligt Fernet et al. (2015) ser en transformerande ledare till att det finns en balans mellan arbetskrav och resurser. Mer arbetsresurser och mindre krav från ledaren bidrar till att den autonoma motivationen höjs och arbetstagarna känner sig mindre kontrollerade. Detta är viktigt för att organisationer ska kunna motivera arbetstagare samt vara konkurrenskraftiga och hållbara.

Ouakouak et al. (2020) visar att arbetstagares motivation även influeras av emotionellt och etiskt ledarskap. Både emotionellt och etiskt ledarskap leder till tillfredsställd arbetsmotivation för arbetstagare. Motiverade arbetstagare har en mindre benägenhet till att avsluta eller byta tjänst. Madrid et al. (2016) definierar emotionell

närvaro som tendensen att åberopa positiva eller negativa känslor hos andra individer på ett konsekvent och stabilt sätt. Nivån på ledarens emotionella närvaro är viktig för hur arbetslag i organisationer kommunicerar kreativt vilket bidrar till bättre prestation. Ouakouak et al. (2020) beskriver emotionellt ledarskap som när ledaren hanterar arbetstagares känslor genom att visa förståelse och respekt för deras känslor samt behov. En nyckelfunktion för ledarskap anses vara att kunna hantera känslor mellan ledare och följare. En etisk ledare enligt Wingate et al. (2019) är mer benägen att främja rättvisa och opartiskhet. Ma et al. (2020) beskriver att upplevelsen av genuint och äkta ledarskap är positivt relaterat till arbetstillfredsställelse, -engagemang och -prestation. Genuint-, äkta- samt stödjande ledarskap influerar på arbetsprestationen och kan bidra till förhöjd motivation. Wingate et al. (2019) förklarar däremot att ledare som värdesätter etiken högt inte uppskattar arbetstagares brist på uppriktighet och räds ej för att bestraffa. Mooijman et al. (2015) förklarar att ledare som använder sig av bestraffningar som avskräckningsmedel har det svårare att bygga förtroende och tillit till sina följare. Ledare med makt som fokuserar på att skydda och kontrollera sina resurser tenderar att visa misstänksamhet. Besträffningar och maktmissbruk kan få negativa konsekvenser för relationen mellan ledare och följare.

Badura et al. (2020) beskriver att en ledares motivation till att leda beror på hur ledaren trivs med ledarrollen och ser ledarskapet som ett ansvar samt plikt. Det gäller för ledaren att se ledarskapets möjligheter som positiva. Ledare behöver även beakta ledarskapet utan potentiella kostnader eller minimala personliga förmåner. Dessa typer av motivation till att leda är associerade med framgångsrika ledare.

Wingate et al. (2019) menar att tre typer av ledarskap främjar en positiv organisatorisk identifikation; nämligen, transformerande-, transaktionellt- och etiskt ledarskap. Om identifikationen används på rätt sätt kan det generera ett högkvalitativt ledarskap och ett hälsosamt arbetsklimat. Precis som att prestandan på arbetet är viktigt kan det här vara väsentligt avgörande för organisationens framgång. Ett ledarskap som främjar ett prosocialt motiverande organisatorisk identifikation kommer sannolikt generera motiverade medarbetare.

Syfte

Syftet med denna kvalitativa studie var att undersöka ledarskapets betydelse för medarbetares arbetsmotivation, genom arbetstagares upplevelser och erfarenheter av ledarskap och arbetsmotivation.

Metod

Urval & deltagare

Urvalet i denna studie var strategiskt bestående av medarbetare från olika verksamheter i en offentlig samarbetsorganisation. Totalt deltog 10 personer, varav 2 var män och 8 var kvinnor. Samtliga deltagare hade någon form av kontorsrelaterat arbete. Åldersspannet för deltagarna låg mellan 30 – 65 år och den genomsnittliga arbetstiden i organisationen var 12 år. Deltagarurvalet har en bred spridning från olika geografiska- och arbetsmässiga avdelningar inom organisationen, för att minska risken för identifiering av respondenter och deras chefer.

Tillvägagångssätt

För att praktiskt genomföra studien kontaktades utvalda HR-personer inom olika organisationer. Efter godkännande av den aktuella samarbetsorganisationen påbörjades studien genom ett digitalt planeringsmöte med ansvarig kontaktperson via den digitala plattformen Microsoft Teams. Vid mötet bestämdes tidsplanering och upplägg för studien. Kontaktpersonen valde ut 10 deltagare utifrån urvalskriterierna, därefter kontaktades deltagarna enskilt via mejl av författarna och medgav sitt godkännande och deltagande i studien. Totalt 10 kvalitativa semi-strukturerade intervjuer genomfördes från 29:e mars till 11:e april 2022 utifrån en intervjuguide (se bilaga 1). Intervjuguiden är egenformulerad utifrån tidigare forskning om arbetsmotivation och ledarskap som nämns i introduktionen.

Procedur

Varje enskild intervju tog mellan 30–40 minuter att genomföra. 6 av 10 intervjuer genomfördes på deltagarnas fysiska arbetsplats, medan 4 enskilda intervjuer genomfördes via de digitala plattformarna Zoom och Microsoft Teams. Deltagarna gav sitt godkännande att spela in intervjun. Innan intervjuerna genomfördes kontaktade författarna samtliga deltagare via mejl/missivbrev för att beskriva studien och dess syfte

(se bilaga 2) samt för att bestämma plats och tid för intervjuerna. Innan intervjuerna genomfördes även två pilotintervjuer för att prova ut och justera intervjuguiden. Efter pilotintervjuerna justerades frågornas struktur i intervjuguiden och vissa frågor togs bort. Detta för få bättre flyt och kvalitet i intervjun.

Design och dataanalys

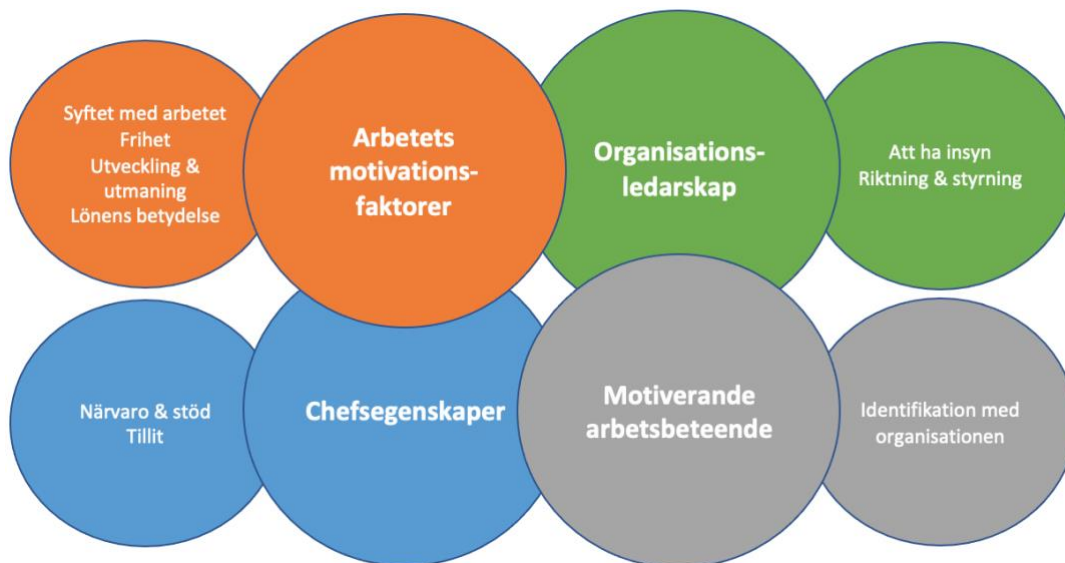
En induktiv tematisk analys användes som analysverktyg, med följande sex steg. Först steget var att transkribera allt material och läsa igenom det för varje enskild intervju. I steg två markerades relevanta delar ut ur varje transkriberad intervju, nyckelord skrevs ner i marginalen för att förenkla dataanalysen. Därefter användes nyckelord och sorterade citat för att hitta preliminära teman. I steg fyra var det dags att gå igenom alla data och text för varje tema och plocka alla data som hör till respektive teman. Varje preliminärt tema inspekterades noga och modifierades vid behov. I steg fem gjordes en slutgiltig definition samt benämning av varje tema. Slutligen sammanfattades materialet under varje tema och citat valdes ut som hör till respektive tema (Hayes, 2000). Viktigt var att noggrant bli bekväm med materialet när det skulle analyseras, samt att kunna koda det för att hitta nyckelord, mönster och teman i materialet (Braun & Clarke, 2013).

Forskningsetiska överväganden

Forskningsetiska övervägande gjordes i enlighet med det forskningsetiska rådets riktlinjer (Vetenskapsrådet, 2002). Högskolan i Gävles checklista för etisk granskning av studentarbeten som involverar människor användes för att noga reflektera över studiens etiska aspekter i förhållande till checklistans krav, (se bilaga 3). Ett forskningsetiskt problem som alltid är aktuellt i kvalitativa studier är identifieringen av deltagare och dem som de pratar om. Därför gjordes ett brett deltagarurval inom organisationen för att minimera risken för igenkänning av deltagare och chefer. Alla deltagare fick missivbrev med information om studien, dess syfte, datahantering och deltagarens rättigheter. Verbalt godkännande av deltagandet i studien spelades in. Allt material hanterades med konfidentialitet.

Resultat

Dataanalysen genererade fyra huvudteman, med tillhörande underteman. De fyra huvudtemana var: *Arbetets motivationsfaktorer*, *organisationsledarskap*, *chefsegenskaper* och *motiverande arbetsbeteende* (se figur 1). Huvudtemana speglar resultat gällande faktorer som respondenterna upplevde vara av betydelse för arbetsmotivationen. Först kommer resultatet för huvudtemat arbetets motivationsfaktorer redovisas, därefter organisationsledarskap, chefsegenskaper och motiverande arbetsbeteende.



Figur 1. Resultatets huvudteman med tillhörande underteman.

Arbetets motivationsfaktorer

Att arbetsmotivationen hos en individ kan skilja sig åt mellan en känsla av hög- och låg arbetsmotivation beroende på omständigheter i omgivningen framgick vid intervjuerna. I intervjuerna framkom olika faktorer som uppgavs var betydande för respondenternas upplevda grad av arbetsmotivation. De gemensamma mest betydande faktorerna för den upplevda graden av en viss typ av arbetsmotivation var: *syftet med arbetet*, *frihet*, *lönens betydelse* och *utveckling och utmaning*.

Syftet med arbetet. Respondenterna var eniga i att syftet med arbetet var viktigt för arbetsmotivationen. R8 beskrev det som: *“att jag tycker att det är vettigt det jag ska göra, att jag förstår anledningen till det”*. R7 förklarade arbetsmotivation genom att: *“Arbetsmotivation för mig innebär ju det alltså att jag gör någonting som känns meningsfull”*. R7 betonar även att arbetets meningsfullhet var en viktig motivationsfaktor i arbete genom att jämföra den med lön: *“[...] för mig har det inte med lön att göra utan det är mer att känna sig meningsfull och också känna sig uppskattad och sedd!”*. Även att arbetet bidrog till något verkligt resultat var en betydande faktor för arbetsmotivationen. Enligt R10: *“Att komma någonting till gagn, att bidra med någonting, kanske det lilla, men ändå i någon form av helhet. Att kunna veta vad är det vi gör? Vad har vi för uppdrag att leverera? Det tror jag är jätteviktigt”*. R7 bekräftade upplevelsen av att arbetets bidragande var viktigt för arbetsmotivationen genom sitt uttalande: *“Alltså att jag bidrar på något sätt till [...] några kunder eller till organisationen internt, det motiverar mig, eller motiverar människor!”*. Med R4s ord:

Jag drivs mycket av att det ska ha en mening och betydelse det jag gör. Att det ska nå resultat för dom som vi finns till för. I [organisationens namn] så jobbar vi för dom som är mest utsatta i samhället och om man jobbar övergripande som är ganska långt ifrån dem klienter vi möter, tycker jag det är viktigt att det man gör ska göra skillnad på riktigt och de är det som skapar arbetsmotivation på något sätt och det driver mig. Jag ser det som väldigt viktigt. (R4)

Respondenternas upplevelser visade att arbetstagares upplevda syfte, mening och bidrag med sin arbetsinsats var viktiga faktorer för arbetsmotivationen. Om det finns ett tydligt syfte och mening med arbetet samt att arbetet upplevdes vara bidragande till något meningsfullt på riktigt, främjade det en positiv arbetsmotivation. Var faktorerna däremot åt det motsatta hållet kunde det upplevas vara negativt för arbetsmotivationen. R8 uppgav det som: *“Om jag tycker att det är onödigt och inte ger någonting [...] då är det svårt”*.

Frihet. Resultatet visade att respondenternas upplevelser av att känna frihet i arbetet var positivt för arbetsmotivationen. Att få möjlighet till att uttrycka egna tankar och metodik kring arbetet var viktigt. Det bidrog till ett fritt handlingsutrymme där förtroende för en individs kunskap uppskattades.

Men för mig, för att jag ska känna arbetsmotivation så känns det viktigt att jag har mycket frihet. Att inte ha för snäva ramar att kunna jobba inom utan ha mandat och förtroende att kunna fatta beslut inom de områden man jobbar och att jag får jobba självständigt och det skapar motivation för mig. (R4)

R10 bekräftade vad R4 sade och betonade vikten av att innanför de satta ramarna ha ett fritt handlingsutrymme: *“Så att jag tänker att när man får ett ansvar och får ordna litegrann, det finns en ram, men man gör ändå någonting av det! Det är okej att ha egna tankar! Det tror jag är motiverande!”*. Den flexibla friheten i att styra den egna tiden och flexibiliteten mellan arbetsliv och privatliv framgick i resultatet som en positiv livsfaktor kopplat till arbetsmotivationen.

Jag har fria arbetstider och jag kan välja om jag ska jobba på kontoret eller sitta hemma som idag beroende på vad jag ska göra. Jag styr ju mig själv ganska mycket. Vad jag ska göra och när, lägger upp min dag. Den chefen jag har nu är inte en sådan chef som inte ska detaljstyra hur jag ska göra saker utan jag får ett uppdrag-/ . Eller han frågar; ‘kan du göra det här’ och så säger jag ‘ja’ eller ‘nej’ lite beroende på vad jag har att göra. Så det är väldigt mycket sådant som, som jag tycker är viktigt.’ (R8)

Resultatet visade att kontroll och detaljstyrning i arbetet var negativt för arbetsmotivationen. Att uppleva sin arbetsposition som begränsad och med ett avsmalnat handlingsutrymme för arbetsuppgifterna uppskattades inte. R4s svar kan ses som representativt för samtliga respondenters upplevelser av kontroll och detaljstyrning i arbetet. *“Att bli begränsad i arbetet [...] osäkerhet i ens beslutsutrymme i arbetet [...] behöva fråga om lov [...] snävhet i att ha ett litet eget handlingsutrymme”*. Frihet var positivt för arbetsmotivationen, däremot kunde för mycket frihet resultera i upplevelser av bortglömdhet och ensamhet. Att utelämnas helt fritt vad gäller stöttning, uppföljning och uppbackning uppgavs som negativt för arbetsmotivationen. R4 uppgav att: *“Jag har ju arbetat med så mycket frihet så att det nästan har blivit lite för mycket frihet. Just nu är det liksom “Wow, är det någon som ens har någon aning att jag sitter med er just nu?”*. R7 förklarade förhållandet mellan frihet, stöttning, uppföljning och uppbackning på följande sätt: *‘Jag ska ha frihet att forma det jag gör, till en stor del men jag ska också ha backning och stöttning när det hettar till!’*. Förhållandet mellan friheten, styrningen och kontrollen av arbetet från ledningens sida gentemot arbetstagaren var en balansgång för arbetsmotivationen. R10 beskrev förhållandet på följande sätt: *“Friheten*

är viktig, men man måste också få bekräftelsen på att man är på rätt väg så att man inte har frihet och gör en massa saker och sen kommer chefen "det där var inte det vi skulle göra". Frihet i arbetet upplevde respondenterna gav tillåtelsen till att vara sig själva.

Utveckling och utmaning. Att ha möjlighet till utveckling och utmaning i arbetet var avgörande för arbetsmotivationen. Personlig tillväxt, utmanande arbetsuppgifter och innovativt skapande var betydelsefullt för arbetsmotivationen. Medarbetarna hade även ständiga förväntningar på sig från organisationens sida att utveckla sig själva. R9 förklarade: "Ja men dom förväntar sig att jag ska fortbilda mig [...] att jag ska vilja fortsätta utvecklas [...] och att jag ska dela med mig till mina kollegor". Att kunna se resultatet, slutprodukten och utvecklingsprocessen av sitt arbete var motiverande för individer. R7 beskrev: "Utan det jag gör ska leda till någonting, det kan vara en utveckling eller förändring [...] och jag tror att det där med förändring eller utveckling är viktigt [...] jag blir motiverad när jag får skapa." R1 förklarade: "Alltså den utvecklingsprocessen [...] det är slutprodukten man vill se av allting". Utmaningen för ledarskapet var att medarbetare behövdes stimuleras med nya utmaningar för en positiv arbetsmotivation.

Men det är väl liksom utmaningar, att det inte ska vara så repetitivt och sammansatt arbete. [...] För mig personligen tycker jag det är motiverande med nya saker man gör eller nytt angrepp på olika saker [...] och samtidigt på en nivå där det inte blir jobbigt för att man inte vet vad man ska göra eller så där [...] att kunna få lite mera ansvar, lite nya uppgifter efter att ha jobbat liksom i fyra och ett halvt år med samma sak. (R5)

Enligt respondenterna var det inte stimulerande eller motiverande att få göra samma statiska och rutinmässiga arbetsuppgifter hela tiden. Att utmana sig själv och utföra nya arbetsuppgifter resulterade i personlig tillväxt. Respondent 10 beskrev utmaningar på detta vis: "Något lite annorlunda i alla fall eller något mer och utmana sig själv [...] sitta på samma roll hela tiden, det är inte riktigt min grej [...] när man har chansen att påverka och bli lite utmanad [...] ta lite olika initiativ".

I avseendet utveckling medgav respondent 7 att alla människor är olika och alla inte var intresserade av utveckling eller förändring, däremot var det viktigt för respondenten själv "Det passar vissa människor jättebra, men det skulle inte passa mig eller någonting där jag inte ser att det liksom går framåt eller utvecklas". Att inte få

möjligheten till utveckling eller utmaning i arbetet kunde leda till att respondenterna kände sig omotiverade, och då var risken större att byta arbetsinriktning.

“Ja, enformighet då och faktiskt så pass långt så att jag skulle säga att jag känner mig lite instängd eller när jag har varit i samma roll egentligen handlar väl det om. [...] Det var samma när jag var [yrkesroll], då jag höll ut lite längre, det var ju första jobbet. [...] Men sedan har jag liksom bytt med jämna mellanrum, antingen inom organisationen eller så [...] jag har fått röra på mig. Det vågar jag nästan säga att det hör ihop med min psykiska hälsa [...] som jag sa tidigare börjar jag känna mig fast, nästan fångad och att jag kommer inte härifrån liksom”. (R6)

Lönens betydelse. Lönen hade betydelse för arbetsmotivationen. Däremot fanns det skilda uppfattningar om lörens innebörd för arbetsmotivationen hos respondenterna. R3 beskrev lörens betydelse som: *“Jag hatar att säga det, men det är klart att lönen spelar in, för att hela systemet handlar om att allting ska funka [...] och kan man inte betala för sig så funkar det inte”*. R1 förklarade att lönen inte var lika viktig som att vara med och bidra till organisationens framväxt. *“[...] men om jag har varit med och lyckats höja det här anseendet för organisationen [...] så är det mer värt för mig än en högre lön”*. I resultatet framkom att lönen var en central faktor i arbetsmotivationen för att vissa respondenter ens skulle gå till arbetet.

“Nej men det är självklart, det ska jag nog inte sticka under stolen med att lönen är för mig, jag har bestämt mig att lönen är viktig för mig för det påverkar allt det andra. I första hand måste jag nog tyvärr säga lön. Får man inte lön så hade många inte gått dit helt enkelt! (R6)

En del ansåg att lönen hade betydelse, men att det fanns andra faktorer som var viktigare för arbetsmotivationen. Lönen kunde medarbetarna dessutom alltid påverka, dels genom gediget arbete eller lönesamtal. R4 hade detta perspektiv av lörens betydelse: *“Jag tänker att lön kan absolut motivera, men jag tror inte att det är den enda motivationen utan att, det är mycket det här med att känna, ja men att bidra och göra nytta”*. R10 förklarade sin syn på lön *“Ja, men man ska ha lön för det man gör liksom, men det är typ en sådan här engångsinsats, [...] eller man påverkar ju under hela året, men det är liksom lönesamtal en gång om året.”* R9 beskrev lörens betydelse enligt följande: *“Jag har ju något slags drömjobb tycker jag [...] pengar är inte motivation, då skulle man inte ha blivit (yrkesroll)”*. Lörens betydelse hade en större avgörande roll för arbetsmotivationen för respondenterna när de var yngre. R3

förklarade: *“Då var nog ekonomin väldigt mycket min drivkraft, det är det ju inte längre [...] Men det handlar ju kanske om att jag har de ekonomiska förutsättningarna att kunna göra sådant som är liksom mer lustdrivet”*. R1:s upplevelse kan ses som en samlad representativ bild för lörens betydelse i förhållande till arbetsmotivationen.

Ja men det finns vägval, byt jobb, sök annat jobb om det är lönen som motiverar dig [...] men det är inte den drivkraften [...] Jag hoppas verkligen att folk vaknar upp och går till jobbet av rätta anledningar. Att man inte tappar varför man är där och varför just ens yrkesroll är viktig just på den platsen [...] och att lönen inte styr att man går till jobbet enbart för jag tror att i många fall [...] så kan det nog vara så [...] “jag går för att jag har en lön”, men jag hoppas verkligen inte det är så, att det är det som styr [...] för att då är man ju lite inne på det som jag sa, att då kanske man inte brinner för sitt jobb utan man brinner helt enkelt för överlevnad, att man får pengar. (R1)

Organisationsledarskap

För att kunna motivera medarbetare medgav respondenterna många upplevelser och åsikter om viktiga faktorer som behövdes för ett fungerande ledarskap på en högre organisatorisk nivå. Två underteman fick representera det viktiga med organisationsledarskapet; *Att ha insyn och riktning och styrning*.

Att ha insyn. I dataanalysen framkom att respondenterna tyckte att engagemanget samt insynen från ledarskapet i organisationen var viktigt och skulle kunna utvecklas i många fall. R2 beskrev: *“För mig har det varit viktigt att känna från ledningen att de uppskattar det man gör [...] alltså det handlar ju om att dela glädje”*. Samtliga tyckte att engagemanget och insynen från högsta ledningen i organisationen var viktig för att arbetet skulle upplevas motiverande. Det betydde att ledarskapet i organisationen upplevdes bry sig om medarbetarnas arbete vilket resulterade i meningsfullhet och uppskattning från medarbetarna.

Att man inte har insyn i verksamheterna [...] den insynen, vad har vi för frågeställningar egentligen: Vad har vi för problematik? Vad stöter vi på där nere? Att den insynen kan behöva bli väldigt många gånger bättre [...] så är det just det här att man pratar om organisationen i stället för att prata med organisationen. Det tror jag är det absolut största problemet. (R1).

Respondenterna tyckte vidare att det var viktigt med insyn genom uppföljningar, avstämningar och förståelse för deras arbete. R5 beskrev det på följande sätt: *“Jag tänker på avstämningar [...] genom täta uppföljningar, förståelse och koll på vad man*

gör”. Enligt flera försvårade coronapandemin för det organisatoriska ledarskapet att följa upp, engagera sig och ha insyn i medarbetarnas dagliga arbete. Det var också viktigt med ett organisationsledarskap som inte kontrollerar medarbetarna alltför mycket, utan ger förtroende och frihet i arbetsutförandet.

Att man får det förtroendet [...] att man känner att man har det [...] att dom ser ens kompetens och litar på den liksom, ett engagemang att dom vet vad man gör och kommer och ser resultatet, men jag skulle inte gilla om dom la sig i för mycket”. (R2)

Sammanfattningsvis visade resultatet att det var viktigt att ledarskapet inom organisationen hade insyn i respondenternas arbete och visade engagemang genom uppföljningar, avstämningar och feedback. Däremot var det viktigt att själva arbetet inte kontrollerades, utan att medarbetarna fick arbeta självständigt med frihet. R7 beskrev det organisatoriska ledarskapet som: *“Var där och knuffa försiktigt i rätt riktning”*.

Riktning och styrning. Respondenterna ville bli styrda uppifrån ledningen, men samtidigt var det viktigt att få sin röst hörd och förändra organisationens riktning. R1 beskrev riktning och styrning som: *“Utan har man en viss position, så har man det av en viss anledning [...] så jag tror att de flesta skulle nog säga att man vill bli styrd, uppifrån och ned”*. R10 var lite tudelad och förklarade: *“Så jag tror att det är en kombo liksom [...] det är viktigt att det styrs uppifrån, men att den förankringen finns bland medarbetarna”*. Medbestämmandet för respondenterna inom organisationsledarskapet upplevdes vara viktigt för arbetsmotivationen. R2 föredrog inte ett hierarkiskt ledarskap och sade följande: *“Jag trivdes bäst när det var en väldigt platt organisation [...] kanske att man lyssnar lika mycket på alla [...] det är inte någon bra känsla då man känner att vissa avfärdas, medan andra lyssnas det mer på och så där.”*

Jamen just det där, det här lilla fröet som jag berättade om, jag tror att medbestämmande är en viktig ingrediens för att få medarbetarna att ta ansvar också [...] om dom känner att det är dom som har liksom kommit med idén, då vill dom ju också vara med och förverkliga det [...] jag tror att det är en viktig motivator att man känner att man får vara med och bestämma [...] jag tänker ju på alla medarbetare som kloka, vuxna... som kan bidra med någonting. Jag tror att om man liksom är osäker i det i hur mycket medarbetarna kan bidra till att utveckla organisationen, då är nog väldigt jobbig men jag tänker på dom som högt kompetenta. (R3).

Resultatet från respondenternas upplevelser och perspektiv kring styrning och riktning var att det skulle finnas tydliga mål och förväntningar från organisationens sida. Däremot ska medarbetares idéer och åsikter underifrån skapa grunden för hur organisationen sätter sina mål och förväntningar. Delade åsikter fanns bland respondenterna huruvida ledarskapet inom organisationen borde vara mer eller mindre hierarkiskt. Något som flera tog upp var beslut och beslutsfattande. Att kunna arbeta självständigt med frihet och fatta egna beslut på individnivå uppskattades av respondenterna. R7 beskrev beslutsfattande på hög nivå som: *“Saker som inte funkar på den nivån, det är att man är rädd för att ta beslut [...] man är jätterädd för att sätta ner foten och säga ‘gör så här, gör inte så här’ och sen stå för det!”*.

Jag tycker beslutsgrunderna ska komma underifrån också sen gå upp i organisationen [...] i stället för att besluten ska fattas och sen ska de liksom sippra nedåt. [...] Dels för arbetsmotivationen, dels utifrån om man tittar på hur människor klarar av att hantera förändringar [...] effektivitet och så, så tänker jag att då är det mycket smartare att jobba så. (R4).

Chefsegenskaper

Dataanalysen visade att chefs ledarskap och egenskaperna som den besitter var avgörande för nivån på arbetsmotivationen. Efter att respondenternas upplevelser av chefs ledarskap sammanstälts kunde två underteman urskiljas i dataanalysen: *Närvaro och stöd* samt *tillit*.

Närvaro och stöd. Chefens fysiska och emotionella närvaro samt stöd i arbetet var viktigt för respondenternas upplevda arbetsmotivation. En närvarande chef visade engagemang, uppskattning och brydde sig om medarbetarnas arbete. R2 berättade: *“Jag tycker det är viktigt med något stöd [...] det är en del av den här lyhördheten”*. R9 beskrev den emotionella närvaron från en chef som: *“Det är ett sätt för chefen att få kunna få syn på varningstecken och så [...] om det skulle vara någonting”*. Att ha en närvarande chef som visade stöd i arbetet behövde enligt R10 inte betyda att den var fysiskt närvarande hela tiden: *“Jag vet att den finns där, jag kan få tag på den, när jag behöver den och att man någon gång får någon bekräftelse, att man faktiskt jobbar i rätt riktning, absolut mer så, närvaro”*. Närvaro och stöd från chefen behövdes enligt flera för att medarbetarna skulle få sina åsikter och idéer bekräftade. Det var en del av uppskattningen och engagemanget som behövdes för att tillfredsställa arbetsmotivationen.

“Närvaron, jag tror att om du frågar folk inom organisationen [...] så tror jag att 99% svarar närvaro. Jag tror att det är nyckeln när man stöter på krångel och problematik att man vill och kan få det stödet ganska så snabbt [...] och det får man oftast av en närvarande chef. Jag tror nog det värsta [...] är nog det här att man har en idé, som man tror på, men att chefen kanske inte är närvarande på grund ut av att den kanske har mycket att göra [...] och inte orkar med dina nya idéer, och att man hela tiden blir bromsad. (R1)

Respondenterna ansåg att en balans behövde finnas för att närvaron inte skulle bli alltför kontrollerande och upphäva friheten. R7 uttryckte: *“Jag tycker att en chefska vara fysiskt närvarande på en arbetsplats, [...] för att visa att den är intresserad och bryr sig [...] däremot behöver den inte lägga sig i det dagliga arbetet “*. Variationen på arbetsuppgifternas art spelade in på hur mycket en chef bör vara närvarande. R3 beskrev: *“Det är nog lite beroende på vilken arbetsuppgift jag gör [...] i en del arbetsuppgifter så behöver man vara nära för att man behöver samordna”*.

Om man stöter på problem så då behöver man verkligen, ja men då behöver man hjälp och tas på allvar och [...] är man kanske ny på sitt arbete så behöver chefen ha mycket större närvaro. Då kanske man inte heller kan ha lika stor frihet [...] så att friheten får öka med tiden. (R4)

Tillit. Det uppskattades när chefer sätter tillit och stort förtroende till medarbetarnas arbete. Det resulterade i en hög arbetsmotivation. R6 beskrev tillit som: *“Men [...] sedan den här tilliten då liksom till att jag vill bli litad på att du [...] gör ett bra jobb”*. Enligt R1 var det viktigt med tillit eftersom det var en del av den personliga utvecklingen, att arbeta självständigt med stort förtroende från chefen *“Jag kan få vara mig själv, [...] jag känner ingen stress, jag känner mig inte övervakad av någon chef, utan min chef har full tillit till mig, mina kunskaper, vad jag kan ge till [...] verksamheten”*. Anledningen till att vissa chefer kontrollerade medarbetarna i deras arbetet med att ge begränsad tillit uppgav respondenterna var rädslan för misslyckande inom organisationen.

Jag tror också det kan finns förklaring i det här med att det har varit hierarkiskt styrt [...] det har varit ganska många [...] som är nya så att det finns en rädsla för att det ska bli fel, att man inte riktigt har råd att göra fel och misstag i ett sånt här jobb vilket gör att man kanske också traditionellt sett haft ett behov av kontroll och det här gör ju att det kanske inte är så [...] ja att det kan vara utmanande och att det är risk att man kan bli rädd och orolig och då kanske det begränsar chefers möjlighet att våga ha en stor tillit till sina medarbetare. (R4)

Ovanstående anledning till att chefer kontrollerade och detaljstyrde medarbetarna i deras arbete upplevdes som ett hinder i arbetet. Tillit resulterade i ett mer upplevt självgående arbete. R9 uttryckte: “*Jag skulle inte vilja ha en chef som är inne liksom och petar i mitt arbete [...] så att där vill jag att chefen ska förlita sig på vad jag och mina kollegor kan*”. Ett tillitsbaserat arbetssätt från chefen kunde vara när den lyssnade och respekterade medarbetarnas arbete. Det egna självbestämmandet och viljan i arbetet behövdes enligt respondenterna respekteras. Det var viktigt för arbetsmotivationen att chefen visade tillit eftersom det bidrog till att utmana medarbetarna att tänka självständigt i deras arbetet.

Ja men det är när chefen hoppar ner och styr i detalj [...] det är liksom, det tror jag är så dubbelfel verkligen, dels att det blir kontroll (skratt) så här [...] men också att man, ja men att det finns inget utrymme för mig att tänka alls. Arbetsmotivation är väl ganska tätt förknippat med att jag känner att jag blir litad på. Alltså min kompetens och att man litar på att jag vill göra ett bra jobb också. (R6)

Motiverande arbetsbeteende

Det sista huvudtemat sammanfattade respondenternas upplevelser om vad i ledarskapet på organisations- och chefsnivå som kan generera motiverande arbetsbeteenden. Motiverande arbetsbeteenden ansågs uppkomma när organisationen och medarbetarna, i samspel, gjorde det lilla extra för varandra. När någon av parterna tog på sig åtaganden utöver det förväntade upplevdes det generera en högre arbetsmotivation. Att kunna hjälpa, stötta, lyssna och bry sig om varandra resulterade i undertemat *Identifikation med organisationen*.

Identifikation med organisationen. När arbetstagarna identifierade och personifierade sig med arbetet upplevdes arbetsmotivationen vara hög. Detta kunde resultera i extra ansträngningar. Det som R2 sade var representativt:

Alltså det är lätt för oss som jobbar med vårt stora intresse. Jag kan jämföra med för länge sen när jag jobbade inom vården, det tyckte jag också var kul, jag var intresserad att utbilda mig inom det [...]. Men här jobbar man ju med någonting som man tycker är så kul i stunden och för min del [typiska arbetsuppgifter] och så där. Jag har aldrig haft problem med liksom att motivera mig för att det är för att det man själv gör är så kul och sen finns det ju massor av hinder på vägen men liksom glädjen [typiska arbetsuppgifter] och så är motivationen och också resultatet att det blir någonting. (R2)

När respondenterna upplevde motivation i arbetet gav det extra energi och ansträngning till att göra det lilla extra för organisationen. R6 uttryckte sig på följande sätt: *“Är jag omotiverad [...] gör jag inte det lilla extra [...] Medan om jag är motiverad så anstränger jag mig lite för att göra en extra snygg PowerPoint (skratt)”*. För att kunna identifiera sig med varandra behövde man vara prestigelös på alla nivåer ansåg respondenterna. Enligt R1: *“Värdskapet [...] som vi bedriver här är otroligt viktigt, att försöka göra så mycket som möjligt med hjärta liksom [...] som är prestigelöst, man kan liksom skura och moppa toaletterna om man känner att det är lite smutsigt”*. Att medarbetare och chefer känner in stämningen och lyssnade på varandra var enligt R7 viktigt för relationerna inom organisationen: *“Just det här att man, känner in och lyssnar, man är beredd att omvärdera vad man har tänkt”*. Att visa engagemang genom ett motiverande arbetsbeteende beskrevs enligt R2 som: *“Att man i ambition också lägger in att man liksom engagerar sig i arbetsplatsen överlag och hjälper till att föra den framåt [...] det kan vara småsaker som sopsortera i personalrummet”*. Slutligen, rätt förutsättningar att lyckas i arbetet parat med en tydlighet i ledarskapet bidrog det till arbetsidentiteten. Enligt R3:

Så att [...] den här tydligheten, den tror jag är väldigt viktig för mig [...] och [...] det handlar nog också om att jag försöker vara väldigt tydlig, mot medarbetare och [...] att om man ger människor förutsättningar att lyckas leverera någonting tillbaka, då blir dom trygga [...] och då blir det liksom ett bra klimat. För när saker och ting är oklart, det stressar människor generellt, och det stressar mig [...] när jag inte vet vad jag ska leverera. (R3)

Diskussion

Syftet med denna kvalitativa studie var att undersöka ledarskapets betydelse för medarbetares arbetsmotivation, genom arbetstagares upplevelser och erfarenheter av ledarskap och arbetsmotivation. Resultatets fyra huvudteman var; *arbetets motivationsfaktorer, organisationsledarskap, chefsegenskaper och motiverande arbetsbeteende* (se Figur 1). De fyra huvudtemana representerades av nio underteman (kursiverade i Resultatdiskussionen) som diskuteras nedan.

Huvudresultat

Sammanfattningsvis visade resultatet att respondenterna upplevde fyra motivationsfaktorer för sitt arbete, nämligen, syftet med arbetet, frihet, utveckling och utmaning samt lönsens betydelse. Dessa var avhängiga arbetsgivarens ledarskap, vilket resulterade i, antingen en positiv eller en negativ arbetsmotivation hos arbetstagaren. Utifrån det andra huvudtemat, organisationsledarskap, visade resultatet att insynen, styrningen och riktningen var betydande faktorer för en tillfredsställd arbetsmotivation. Insynen från ledarskapet i de dagliga verksamheterna, önskades det mer av från respondenternas sida. Hur ledarskapets riktning och styrning bör vara i en organisation, fanns det skilda åsikter om. Dock ansåg respondenterna att det var viktigt att kunna få deras röster hörda och påverka ledarskapet, för en mer positiv arbetsmotivation. Utifrån det tredje huvudtemat visade resultatet, att faktorerna närvaro och stöd samt tillit var betydelsefulla chefsegenskaper, i förhållande till respondenternas arbetsmotivation. Balansgången mellan närvaro och stöd samt frihet var hårfin. En fysisk och emotionellt närvarande chef var viktig för en tillfredsställd arbetsmotivation. Respondenterna upplevde att tillit var när chefen gav stort förtroende och trodde på respondenternas arbetsförmåga. Slutligen visade resultatet från studien att motiverande arbetsbeteenden upplevdes av respondenterna som när alla parter, gjorde det lilla extra för varandra. Det bidrog till en starkare identifikation med organisationen och var positivt för en hög arbetsmotivation.

Resultatdiskussion

Arbetets motivationsfaktorer. Respondenternas upplevelse av att *syftet med arbetet* var en viktig motivationsfaktor och kan relateras till tidigare forskning om arbetsmotivation och ledarskap.

Ett väldefinierat syfte och passionerad attityd från chefens sida frambringar en ökad arbetsprestation hos arbetstagarna. En full arbetspotential med energi och fokus kan utvecklas från arbetstagarna om tydligheten med syftet från ledarskapets sida finns (Predhan et al., 2017). Respondenterna tog upp *lönsens betydelse* samt *utveckling och utmaningar* som motivationsfaktorer i arbetet. Positiva utmaningar i arbetet är exempel på en inre motivationsfaktor och lön är exempel på en yttre motivationsfaktor. Tidigare forskning har bekräftat att människan både behöver få yttre och inre motivationsfaktorer tillfredsställda, för att kunna vara motiverade i deras arbete (Ouakouak et al., 2020). Det transformativa ledarskapet består av faktorn inspirerande motivation, som handlar om

att skapa kollektiv entusiasm och övertyga medarbetare att utmana sig själva för att bli motiverade (Fernet et al., 2015). Respondenterna antydde att när de rätta resurserna och förutsättningarna fanns där för att genomföra arbete, blev det lättare att uppnå mål i arbetet. Vogt et al. (2016) beskrev att när rätt förutsättningar och arbetsmässiga resurser finns för arbetstagare, reducerar det krav i arbetet och främjar personlig tillväxt och utveckling. Resultatet visade att *frihet* i arbetet, självständighet och eget beslutsfattande leder till ökad arbetsmotivation. Det förstärks av argumentet att den autonoma motivationen är viktig för arbetstagare inom organisationer (Lin et al., 2019). Resultatet från studien visade att när ledare sätter sig själva åt sidan och hjälper arbetstagare att uppfylla sina behov i arbetet var det positivt för arbetsmotivationen, den prosociala motivationen (Mitchell & Bommer., 2018).

Organisationsledarskap. Respondenterna var eniga om att det var viktigt av organisationsledarskapet att ha insyn i den dagliga verksamheten för att de skulle uppleva arbetsmotivation. Tidigare forskning visar att när ett ledarskap är genuint, äkta och stödjande gentemot organisationens medarbetare kan det vara positivt relaterat till arbetstillfredsställelse, engagemang och arbetsprestation. Det bidrar till en ökad arbetsmotivation (Ma et al., 2020). Om ledningen har en bra insyn i alla verksamheter inom ledarskapets tre nivåer, individ-, grupp- och organisationsnivå, som beskrivs av Naile och Selesho (2014), kan detta tänkas bidra till en positiv arbetsmotivation för medarbetare. Uppskattning och bekräftelse till medarbetare genom alla organisationens tre ledarskapsnivåer upplevdes vara positivt för arbetsmotivationen.

Riktning och styrning kan kopplas till tidigare forskning om att det transaktionella och transformativa ledarskapet tillfredsställer arbetstagares behov och motivation. Det transaktionella ledarskapet innebär just att medarbetare har rätt resurser och klara förväntningar på sig för att kunna utföra sitt arbete (Shuck & Heard, 2012). Det transformativa ledarskapet består av faktorerna idealiserat inflytande, inspirerande motivation, intellektuell stimulation och individualiserad hänsyn. Idealiserat inflytande är när ledarskapet visar vägen genom att vara en god förebild. Inspirerande motivation har förklarats ovan, men det handlar även om att ledarskapets styrning och riktning tydligt behöver kommunicera organisationens uppdrag till arbetstagarna. Intellektuell stimulation kännetecknas av att ledarskapet uppmuntrar arbetstagarnas idéer och kreativitet i organisationen. Individualiserad hänsyn behövs för att kunna stötta enskilda arbetstagare genom coachning och mentorskap för personlig utveckling (Fernet et al.,

2015). Dessa faktorer kan kopplas till respondenternas argument att beslutsfattandet ska komma underifrån och att deras kreativa idéer ska tas i beaktning av ledarskapet inom organisationen. En del respondenter ansåg dock att det transformativa ledarskapet inte fungerar i praktiken, utan det behövs ett hierarkiskt ledarskap för bästa effektivitet.

Chefsegenskaper. Respondenterna tyckte att det var viktigt med chefens *närvaro och stöd* samt *tillit* i arbetet. Det som kom fram utifrån dessa underteman angående chefens egenskaper stöds av tidigare forskning. Beroende på nivån i ledarskapet kan arbetstagare önska sig olika personlighetsdrag och egenskaper från chefen. Mod och självförtroende är viktiga egenskaper för högt uppsatta ledare, medan mellanmännsliga egenskaper som socialt stöd och samarbetsförmåga är mer efterfrågade för chefer med lägre ledarpositioner (Nichols & Cottrell, 2014). Arbetstagares önskvärdhet av chefens personlighet är en viktig prediktor för ledar-följare relationen, arbetstillfredsställelsen och arbetsengagemanget inom organisationer (Nichols & Cottrell, 2014). Själsäkra chefer med ett tydligt beslutsfattande får saker gjorda, medan chefer som utlyser värme försöker se till att alla kommer överens i arbetet (Zhang et al., 2019). En ledares emotionella närvaro behövs för att på ett stabilt och konsekvent sätt hantera medarbetares positiva eller negativa känslor. Forskning visar att det är avgörande för den kreativa kommunikationen inom organisationer vilket bidrar till bättre prestation (Madrid et al., 2016). En chefs förståelse och respekt för arbetstagares känslor är nyckeln till ett hälsosamt ledarskap (Ouakouak et al., 2020). Socialt stöd och erkännande hjälper arbetstagare i arbetet och bidrar till professionell samt personlig utveckling. Arbetskontroll anses också vara viktigt i utförandet av arbetsuppgifter (Fernet et al., 2015). Socialt stöd och erkännande bekräftar respondenternas upplevelser, däremot synen på arbetskontroll går emot resultatet. Anledning till chefs kontroll av medarbetares arbete, kan vara för att chefen eventuellt är rädd för att göra misstag och upplever sig inte ha råd med att ge för mycket tillit till sina medarbetare. Mooijman et al. (2015) hävdade att maktmissbruk och bestraffningar var negativt för ledare-följare relationen, eftersom det blev svårare att bygga upp förtroende och tillit. En ledare som bara skyddar sina resurser skapar misstänksamhet gentemot omgivningen. Detta kan kopplas till resultatet om varför respondenterna argumenterade för att det var viktigt med en chef som gav tillit i deras arbete.

Motiverande arbetsbeteende. När arbetsmotivationen upplevdes som hög gjorde arbetstagare och organisationen det lilla extra för varandra, vilket indikerar på en *identifikation med organisationen*. Tidigare forskning menar att motivation är en komplex process av behov och att det lägger grunden för arbetsbeteenden inom organisationer. Personliga och organisatoriska mål uppnås lättare om arbetstagare är motiverade (Nail & Selesho, 2014). En del respondenter nämnde att identifikationen till organisationen växte när de fick arbeta med sitt stora intresse. Forskning visar att arbetstagares tillfredsställelse, engagemang och upplevda arbetsmotivation är starkt associerat med personliga värderingar och arbetsuppgifternas innehåll (Rizzotti och DePalma, 2021). Ett genuint intresse och identifikation med arbetet skapade en inre drivkraft att utföra arbetet till perfektion, enligt respondenterna. Resultatet kring identifikation var intressant. Ett transformerande-, transaktionellt- och etiskt ledarskap bidrar till en positiv organisatorisk identifikation. Ledarskapet bör beakta ett prosocialt motiverande arbetsbeteende eftersom det leder till identifikation, organisatorisk framgång samt motiverade medarbetare (Wingate et al., 2019). Det transformerande ledarskapet har tendenser att förhöja den inre motivationen hos arbetstagare till en hög grad och kan bidra till arbetsnarkomani, vilket i längden inte är bra för varken den fysiska eller psykiska hälsan (Endriulaitienė och Morkevičiūtė, 2020). Även fast många av respondenterna uppgav ett intresse och brann för sitt arbete, är det ledarskapets uppgift att se över arbetsbelastningen för ett fortsatt organisatorisk välmående med motiverande arbetstagare.

Studiens relevans

Studiens relevans för arbets-och organisationspsykologin är tydlig eftersom studiens undersökningsområde är arbetstagares upplevelser av ledarskap och dess betydelse för arbetsmotivationen. Resultatet visar på vikten av motiverande arbetstagare. Vi hoppas att denna studie ska kunna bidra till en ökad förståelse och argumentation för organisationers satsning på de mänskliga resurserna i organisationer. Ett ledarskap som bemöter arbetstagares motivationsfaktorer kan ge viktiga fördelar. Motiverande arbetstagare bidrar till bättre prestation och effektivitet för organisationer, samtidigt som en välmående och ett hälsosamt arbetsklimat leder till framgång. Den mänskliga resursen är och kommer alltid vara den viktigaste resurser en organisation har.

Metoddiskussion

Innan studiens start hade vi 10 förinbokade intervjuer med möjlighet till flera vid behov. Efter 10 genomförda intervjuer uppfattade vi en tydlig mättnad, varför inga ytterligare intervjuer gjordes. Vi båda deltog under samtliga intervjuer för att minska risken för individuella tolkningsfel samt för att säkerhetsställa att samtliga frågor och följdfrågor togs upp. Under intervjuerna agerade en formell intervjuare och en åhörare. Åhöraren i intervjuerna agerade som lyssnande och kvalitetssäkrare för att samtliga frågor togs upp. Intervjuaren fokuserade på intervjuens struktur. Vem som var åhörare eller intervjuare turades vi om mellan varannan intervju. På grund av covid-19 situationen som rådde vid bokandet av intervjuerna och olika arbetsplatsers restriktioner angående besökare genomfördes 6 intervjuer fysiskt och 4 intervjuer digitalt. Det som uppdagades efteråt var att de digitala intervjuerna blev märkbart kortare än de fysiska. Det kanske betyder att de digitala intervjuernas svar inte blev lika djupgående jämfört med de fysiska.

Varje intervju spelades in och transkriberades vilket gjorde det lättare under analysen att kunna gå tillbaka och jämföra svar på olika frågor med varandra. Analysen upplevdes delvis utmanande och spretig. Möjligt att den egenformulerade intervjuguiden utifrån tidigare forskning inom undersökningsområdet hade kunnat vara mer distinkt, för att säkerhetsställa en bättre validitet och reliabilitet. Validiteten handlar om hur väl god kvalitet de frågor som ställs har för att verkligen mäta det som ska mätas. Reliabilitet innebär att om samma frågor skulle ställas igen ska samma snarlika svar kunna uppges. I vetenskapliga studier är det viktigt med en hög validitet och reliabilitet (Braun & Clarke, 2013). I den intervjuguiden som användes för studien finns det en utvecklingspotential i för att uppnå en bättre validitet och reliabilitet för studiens resultat.

Förslag till fortsatt forskning

Denna studie utgår ifrån ett arbetstagares perspektiv och upplevelser av ledarskapets betydelse för arbetsmotivationen. Det hade varit intressant att undersöka detta område utifrån högt uppsatta chefers perspektiv eller från en högre ledningsnivå. Resultatens likheter/skillnader mellan dessa studier hade varit intressanta att analysera.

I resultatet upptas lörens betydelse för arbetsmotivationen. Ett par respondenter resonerar i att lören kan ha olika betydelse beroende på i vilken ålder och livssituation en individ befinner sig i. Detta resonemang pekar på att lörens betydelse för

arbetsmotivationen kan variera beroende på dessa två faktorer. För vidare forskning hade det varit intressant att undersöka möjliga skillnader/likheter mellan olika åldrar eller socioekonomiska grupper för vad lönen har för betydelse för motivationen till att arbeta. Dessa studier hade varit intressant att utföra som kvantitativa för att kunna generalisera resultaten till en vidare grupp.

Referenser

- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., & Joseph, D. L. (2020). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology, 105*(4), 331–354. <https://doi.org/10.1037/apl0000439.supp> (Supplemental)
- Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research - a practical guide for beginners*. London: Sage Publications Ltd.
- Endriulaitienė, A., & Morkevičiūtė, M. (2020). The unintended effect of perceived transformational leadership style on workaholism: The mediating role of work motivation. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 154*(6), 446–465. <https://doi.org/10.1080/00223980.2020.1776203>
- Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress, 29*(1), 11–31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Hayes, N. (2000). *Doing Psychological Research-Gathering and Analysing Data*. Trowbridge, Wiltshire, UK: Open University press.
- Hu, J., Zhang, Z., Jiang, K., & Chen, W. (2019). Getting ahead, getting along, and getting prosocial: Examining extraversion facets, peer reactions, and leadership emergence. *Journal of Applied Psychology, 104*(11), 1369–1386. <https://doi.org/10.1037/apl0000413>
- Lin, K. J., Savani, K., & Ilies, R. (2019). Doing good, feeling good? The roles of helping motivation and citizenship pressure. *Journal of Applied Psychology, 104*(8), 1020–1035. <https://doi.org/10.1037/apl0000392>

- Ma, J. (Yonas), Sachdev, A. R., & Gu, X. (2020). Being oneself and doing great: The effect of authenticity on job performance and the role of supportive leadership. *Journal of Personnel Psychology, 19*(2), 75–85.
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000246>
- Madrid, H. P., Totterdell, P., & Niven, K. (2016). Does leader-affective presence influence communication of creative ideas within work teams? *Emotion, 16*(6), 798–802. <https://doi.org/10.1037/emo0000183>
- Mitchell, T. D., & Bommer, W. H. (2018). The interactive effects of motives and task coordination on leadership emergence. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 22*(4), 223–235. <https://doi.org/10.1037/gdn0000092>
- Mooijman, M., van Dijk, W. W., Ellemers, N., & van Dijk, E. (2015). Why leaders punish: A power perspective. *Journal of Personality and Social Psychology, 109*(1), 75–89. <https://doi.org/10.1037/pspi000002>
- Naile, I., & Selesho, J. (2014). The Role of Leadership in Employee Motivation. *Mediterranean Journal Of Social Sciences, 5*(3), 175.
<https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n3p175>
- Nichols, A. L., & Cottrell, C. A. (2014). What do people desire in their leaders? The role of leadership level on trait desirability. *The Leadership Quarterly, 25*(4), 711–729. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.001>
- Ouakouak, M. L., Zaitouni, M. G., & Arya, B. (2020). Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role? *Leadership & Organization Development Journal, 41*(2), 257–279. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0206>
- Pradhan, R. K., Panda, P., & Jena, L. K. (2017). Purpose, passion, and performance at the workplace: Exploring the nature, structure, and relationship. *The Psychologist-Manager Journal, 20*(4), 222–245. <https://doi.org/10.1037/mgr0000059>

- Rizzotti, M. C., & DePalma, M. T. (2021). Value–task concordance as a predictor of job satisfaction and workplace engagement. *The Psychologist-Manager Journal*, 24(3), 162–182. <https://doi.org/10.1037/mgr0000116>
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11(2), 156–181. <https://doi.org/10.1177/1534484312438211>
- Vetenskapsrådet (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisksamhällsvetenskaplig forskning (91-7307-0084). https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). Sense of coherence and the motivational process of the job-demands–resources model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(2), 194–207. <https://doi.org/10.1037/a0039899>
- Wingate, T. G., Lee, C. S., & Bourdage, J. S. (2019). Who helps and why? Contextualizing organizational citizenship behavior. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 51(3), 147–158. <https://doi.org/10.1037/cbs0000125>

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Information

- Presentera oss själva för respondenterna.
- Börja med att informera deltagarna utifrån missivbrevet.
- Var noga med att förklara konfidentialitet.
- Fråga om respondenternas samtycke att spela in intervjun.
- Gör klart för dem att de när som helst under intervjun kan avbryta om dem inte vill svara på någon fråga eller om det känns obekvämt.

Allmänna frågor

1. Skulle du kunna berätta lite om dig själv och din bakgrund?
 - Ålder?
 - Tidigare utbildning, arbetslivserfarenhet & anställningsgrad?
 - Hur länge har du arbetat inom organisationen?
 - Nuvarande befattning och arbetsuppgifter?

Arbetsmotivation

2. Vad är/innebär arbetsmotivation för dig?
3. Vad gör dig motiverad i ditt arbete?
 - Exempel från tidigare och nuvarande arbetsplats.
 - Av de du nämner, vilket är den viktigaste motivationsfaktorn för just dig?
4. Vad skulle kunna göra dig omotiverad i ditt arbete?
 - Finns det något exempel från tidigare eller nuvarande arbetsplats?
5. Hur syns det på dig personligen när du är motiverad respektive omotiverad i ditt arbete?
6. Hur viktigt är det för dig att känna arbetsmotivation?
7. Vad tror du skulle kunna öka din nuvarande arbetsmotivation?
 - T.ex. högre lön? Frihet i arbetet? Flexibla arbetstider? Mer självuppfyllande arbetsuppgifter?
8. Har nivån av arbetsmotivation några konsekvenser för en organisation tror du?
 - Positiv vs. negativ arbetsmotivation? Konsekvenser på organisationen?

9. Ur generell synpunkt, vad tror du motiverar människor att gå till arbetet?

Ledarskap

Organisationsledarskap:

10. Vad är/innebär ledarskap för dig?
11. Hur upplever du ledarskapet i din organisation?
 - Vad är bra? Finns det något som skulle kunna utvecklas? Ge gärna förslag.
12. Hur anser du ledarskapet bör/borde vara i en organisation för att man ska känna sig motiverad i sitt arbete?

Chefsfrågor:

13. Om du skulle beskriva den optimala chefen med 3 egenskaper, vilka skulle de vara?
14. Om du skulle beskriva den mest odugliga chefen med 3 egenskaper, vilka skulle de vara?
15. Hur anser du att en relation mellan en medarbetare och sin närmaste chefs bör vara?
16. Är det viktigt för dig att din chef bryr sig om hur du mår och dina känslor?
 - Emotionell närvaro?
18. Utifrån dig själv, önskar du dig en chef som är mer närvarande eller att du får arbeta med mycket frihet?
19. När och till vilken grad bör en chef lägga sig i de anställdas arbete anser du?

Transaktionellt ledarskap:

20. Kan du beskriva vilka förväntningar och mål din organisation har på dig?
21. Upplever du att förväntningarna och målen är tydliga och klara för dig som arbetstagare?
22. Upplever du att din organisation ger dig de verktyg och resurser som du behöver för att kunna utföra ditt arbete?
 - Utveckla gärna om du har förslag på åtgärder.

Transformativt ledarskap:

- 22 Upplever du som medarbetare att du kan få din röst hörd inom din organisation?

23. Upplever du att det finns en hierarki eller lyssnar ledningen på medarbetarnas åsikter?
24. Vad anser du, borde ledarskap vara uppifrån och ned eller nedifrån och upp i en organisation?

Bilaga 2 - Missivbrev

Akademien för hälsa & arbetsliv



Information & syfte

Vill du vara med och delta i en studie?

Studien är en kandidatuppsats på Personal- och arbetslivsprogrammet vid Högskolan i Gävle. Med detta informationsbrev vill vi informera dig om ditt deltagande i studien. Studien kommer att undersöka arbetsmotivation och ledarskap. Syftet med studien är att undersöka ledarskapets betydelse för medarbetares arbetsmotivation och vilka möjliga konsekvenser det innebär. Studien syftar till att få en djupare förståelse för arbetstagares subjektiva upplevelser och erfarenheter kring ledarskap och arbetsmotivation.

Tillvägagångssätt

Studien kommer att samla in data genom enskilda intervjuer, som kommer ske under v. 13-15 2022, med individer som har minst 5 års arbetslivserfarenhet. Deltagarna som deltar i studien kommer från olika avdelningar, befattningar och geografiska arbetsplatser inom er organisation för att minimera risken av identifikation. Intervjun beräknas ta cirka 30–40 min. Intervjun kommer att spelas in och transkriberas för att sedan analyseras. Det är möjligt att genomföra intervjun digitalt eller på en fysisk plats utifrån ert önskemål. Godkännande från deltagarna kommer att inhämtas via skriftlig blankett som skickas ut när studien börjar, samt kommer deltagarna få ge sitt muntliga samtycke att spela in intervjun innan den börjar.

Behandling av uppgifter

Inspelning och transkribering kommer endast användas som arbetsmaterial av författarna och kommer efter genomförd studie raderas. All data du bidrar med kommer att behandlas med konfidentialitet. Redovisning av resultatet kommer att ske i form av skriftlig kandidatuppsats samt en muntlig redovisning för studenter, handledare och examinatorer inom personal-och arbetslivsprogrammet. Om intresse för att ta del av slutgiltig studie finns, är det bara att kontakta oss för att få ta del av den.

Ditt deltagande är helt frivilligt och du har full rätt när som helst under studiens gång att avbryta din medverkan och återkalla ditt deltagande, utan närmare motivering. Har du

frågor om studien är du välkommen att kontakta någon av oss enligt kontaktuppgifterna nedan. Om du är missnöjd med hur dina personuppgifter behandlas, vänder du dig till högskolans dataskyddsombud på registrator@hig.se. Om du fortfarande inte är nöjd har du rätt att ge in klagomål till Datainspektionen som är tillsynsmyndighet.

Tack på förhand för ditt deltagande!

Med vänliga hälsningar

Jesper Månsson

073-042 46 81

j.mansson@telia.com

Fabian Jansson

076-628 08 70

fabjanarw@gmail.com

Handledare: Igor Knez, PhD Professor

070-174 80 42

igor.knez@hig.se

Bilaga 3 - Etisk checklista



Checklista - Etisk granskning av studentarbeten som involverar människor

Denna checklista hjälper dig att tillsammans med din handledare reflektera kring forskningsetiken i ditt arbete, samt att avgöra om arbetet bör skickas till Forskningsetiska rådet vid Högskolan för rådgivande yttrande eller till Etikprövningsmyndigheten. Om någon av frågorna i checklistan besvaras med JA eller TVEKSAMT bör ansökan till rådet skickas in enligt anvisningar på FERs websida. Kontakta gärna FER om du är osäker. Ytterligare vägledning gällande forskningsetik i studentarbeten fås i den rutin som gäller för etik i studentarbeten – Rutin för etisk granskning av studentarbeten som avser människor, samt på forskningsetiska rådets websida <https://www.hig.se/Ext/Sv/Forskning/God-forskningssed-och-forskningsetik/Forskningsetiska-radet.html>

Uppsats eller projekttitel:

Student:

Handledare:

Checklista

	Ja	Tveksamt	Nej
1. Kan förståelsen för innebörden i frivilligheten att delta i studien ifrågasättas? Dvs. omfattar studien deltagare som har en beroendeställning till den som genomför studien som t.ex. patienter, kollegor, studenter eller elever till densamma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kan förståelsen för innebörden i informerat samtycke att delta i studien ifrågasättas? Dvs. omfattar studien deltagare som kan betraktas tillhöra en sårbar grupp t.ex. barn (under 18 år), personer med nedsatt kognitiv förmåga, psykisk funktionsnedsättning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Innebär undersökningen att informerat samtycke inte kommer att inhämtas (d.v.s. forskningspersonerna kommer inte att få full information om undersökningen och/eller möjlighet att avsäga sig ett deltagande)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Innebär undersökningen någon form av fysiskt ingrepp på forskningspersonerna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kan undersökningen påverka forskningspersonerna fysiskt eller psykiskt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Används biologiskt material som kan härledas till en levande eller avliden människa (t.ex. blodprov)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Avser du behandla känsliga personuppgifter, som etnicitet, politiska åsikter, religiös eller filosofisk övertygelse, medlemskap i fackförening, hälsa eller sexualliv?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Avser du behandla personuppgifter om lagöverträdelser, som brott, domar i brottmål, straffprocessuella tvångsmedel eller administrativa frihetsberövanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Notera att samtliga uppgifter som kan kopplas till en levande person betraktas som personuppgifter, även om de är kodade eller krypterade.

Denna checklista är inspirerad av Högskolan Dalarnas dokument med tillstånd och omarbetad för att passa Högskolan i Gävle.

Fastställd av 2021-XX-XX