



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

Vad motiverar chefer och hur motiverar chefer sina medarbetare?

Lina Bryskhe och Nathalie Ekström

2014

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

Handledare: Mårten Eriksson
Examinator: Igor Knéz

Sammanfattning

Syftet med denna studie var att undersöka vad som motiverar chefer i två offentliga organisationer. Vidare undersökte vi hur cheferna motiverade sina medarbetare. En analys gjordes även för att se om det fanns något samband mellan chefernas motivationsinriktning och hur de motiverar sina medarbetare. Studien har genomförts med mätinstrumenten *The General Causality Orientations Scale (GCOS)* och *The Problems at Work Questionnaire (PAW)*. Resultatet baserades på 79 besvarade enkäter. Den autonoma motivationen visade sig vara den dominerande bland cheferna. Det dominerande sättet för cheferna att motivera sina medarbetare var den högt autonoma inriktningen. Vidare konstaterades det att chefernas sätt att motivera sina medarbetare kan förklaras om chefen själv har en autonom eller fatalistisk motivationsstil.

Nyckelord: Motivationsinriktning, chefer, offentlig organisation

Abstract

The purpose of the study was to examine what motivates managers in two public organizations. We also examined how the manager's reported they motivated their employees. *The General Causality Orientations Scale (GCOS)* and *The Problems at Work Questionnaire (PAW)* was used in this study. The results showed that the autonomous motivation orientation was dominant and that managers primarily motivated their employees with a highly autonomous motivation orientation. The results also showed that there was a significant correlation between fatalistic and autonomous motivation orientation of the manager and how they motivated the employees.

Title: What motivates managers and how managers motivate their employees?

Keywords: Motivation orientation, manager, public sector

Förord

Vi vill tacka vår handledare Mårten Eriksson på Högskolan i Gävle för dina råd och vägledning under arbetat med examensarbetet. Vidare vill vi tacka våra kontaktpersoner på respektive kommun för att ni varit hjälpsamma och visat ett stort engagemang i vår studie. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till alla er som deltagit i studien så att den blivit genomförbar, varmaste tack!

I en undersökning från 2014 presenterade fackförbundet Vision unga och studenters drömjobb. Utvecklingsmöjligheter, god arbetsmiljö och intressanta arbetsuppgifter var något som stod högt på önskelistan för det perfekta jobbet. Undersökningen visade också att majoriteten av deltagarna i studien förknippade önskningarna och faktorerna bakom drömjobbet med privata organisationer framför de offentliga. Vision beskrev att många offentliga organisationer i Sverige står inför en generationsväxling. En generationsväxling som kommer att resultera i att rekryteringsbehovet inom en snar framtid kommer att vara aktuellt.

Mot bakgrund av detta betraktar vi det intressant att undersöka hur chefer i offentliga organisationer motiverar sina medarbetare. Vår förhoppning är att underlätta den framtida generationsväxlingen och rekryteringen som flertalet offentliga organisationer står inför samt att öka kunskapen och intresset för att arbeta inom offentliga organisationer.

Motivation och Self-determination theory

Utgångspunkten för motivation är att en individ har vissa medfödda psykologiska behov som måste tillgodoses för att känna välbefinnande och uppnå psykisk hälsa (Deci & Ryan, 2000). Motivation handlar vidare om energi, målmedvetenhet och uthållighet (Ryan & Deci, 2000a). Ryan och Deci (2005) redogör för motivationsteorin, Self-determination theory (SDT) som kategoriserar motivation utifrån, inre motivation, yttre motivation och avsaknad av motivation.

Inre motivation bidrar ofta med handlingar som ger inre njutning och inte kräver extern respons (Ryan & Deci, 2005). Viktigt är också att den kan påverkas och formas utav flertalet faktorer i den fysiska och psykosociala arbetsmiljön i stor utsträckning (Chalofsky & Krishna, 2009). Att individen ska uppleva självständighet och att få känna sig kompetent och skicklig ses som ett grundläggande behov till inre motivation (Ryan & Deci, 2005). En studie har visat att chefer som uppmuntrar till inre motivation tenderar att få medarbetarna att känna sig tillfredställda på arbetsplatsen (Gagné & Deci, 2005). En individ som motiveras av inre motivationsfaktorer har en positiv arbetsattityd och tenderar att vara välmående i sin yrkesroll (a.a.). Yttre motivation genererar ofta i handlingar som ger någon form av extern respons, exempel på den externa responsen kan vara belöning och/eller bestraffning (Deci & Ryan, 1985; Mundhra & Jacob, 2011).

Vidare förklarar SDT-teorin individens motivationsinriktning och motivationstyp (Deci & Ryan, 2008). Som nämnt ovan skiljer SDT på inre motivation, yttre motivation och avsaknad av motivation. SDT-teorin gör även en åtskillnad på självständig och kontrollerad motivation. Självständiga handlingar genereras av individens egen vilja till skillnad från

kontrollerad motivation som uppkommer när individen tvingas att utföra vissa handlingar (Gagné & Deci, 2005).

Deci & Ryan (1985) redogör för att alla individer har grundläggande behov av kompetens, autonomi och samhörighet (Roca & Gagne, 2008). Behoven måste tillfredsställas för att individen ska uppleva intern motivering. Graden av individens behov av tillfredsställelse påverkar även individens prestation och utveckling. Individen behöver få känna sig skicklig, känna gemenskap med andra och samtidigt få tillåtelse att vara självständig. Omvänt har studier visat att mindre självständighet och mer kontroll leder till minskad prestation och minskat välbefinnande hos individen (Ryan & Deci 2000a; Ryan & Deci 2000b; Meyer & Gagné, 2008; Vansteenkiste & Ryan, 2013).

Motivation och SDT i en organisatorisk kontext

Motivation ligger enligt Latham och Pinder (2005) till grund för individers prestation, uppföranden och beteenden på arbetsplatsen. Studier utifrån SDT har visat att medarbetares sätt att motiveras och deras uppfattningar om sina chefer påverkar deras arbetsprestation och välbefinnande i arbetet (Baard, Deci & Ryan, 2004; Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Baard, et al. (2004) betonar vikten av att chefer är medvetna om hur medarbetarna motiveras för att främja arbetstillfredsställelse och trivsel. Tidigare forskning av Ryan och Grolnick (1986) samt Ryan, Stiller och Lynch (1994) visade att studenter tenderade att uppleva en hög grad av inre motivation när läraren var omtänksam och visade en stödjande funktion till eleverna (Deci & Ryan, 2000).

Vansteenkiste och Ryan (2013) konstaterade att tillfredsställelse av de grundläggande behoven hos medarbetaren bidrar till ökad internalisering av arbetsgivaren hos individen. Medarbetare i privata organisationer motiveras främst av lönen, utvecklingsmöjligheterna och ansvaret som dem blir tilldelade, medan medarbetare inom offentliga organisationer främst motiveras av arbetsmiljön (Buelens & Van den Broeck, 2007).

Motivationsinriktning

Causality Orientations Theory (COT) är en under teori till Self-determination theory. I COT beskrivs en individs motivationsinriktning som antingen autonom, kontrollerad eller fatalistisk (Deci & Ryan, 1985). Autonom motivation kan jämföras med inre motivation och kontrollerad motivation kan relateras till yttre motivation. Den fatalistiska inriktningen har inget samband med vare sig inre eller yttre motivation (Deci & Ryan 2008; Gagné & Deci, 2005).

Autonomt motiverade individer eftersträvar självständighet, självbestämmande och valbarhet. Individer med autonom motivationsinriktning söker sig till frihet i arbetet, som främjar dem själva i målsättning och intressen istället för att kontrolleras av begränsningar och fastställda uppgifter (Deci & Ryan, 1985; Hagger & Chatzisarantis, 2011; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens, 2010). Autonoma arbetsuppgifter är oftast självgående och har hög arbetstillfredsställelse (Spector, 1986). Arbetsuppgifter som anses stimulerande är schemaläggning och samordning tillsammans med övriga anställda. Det främjar även ett ökat självstyre i arbetet (a.a.).

Deci och Ryan (1985) redogör för att individer som har en kontrollerad inriktning påverkas endera av kontroll i den yttre miljön eller hos sig själv. Den kontrollerade individen motiveras av uppsatta mål och deadlines. Likaså motiveras och påverkas denne av yttre belöningar, såsom lön och bonus i arbetet. Det ska finnas pengar och status för att motiveras i ett yrke. Det finns även risker med hur kontrollerat arbetet kan bli. Den kontrollerade individen vill helst inte styras kontrollerat, då det kan kombineras som hot i dennes motivationsinriktning. Hotet kan orsaka att den kontrollerade individen väljer att göra det motsatta vid tillsägelse (a.a.).

Den fatalistiska motivationsinriktningen kännetecknar individer som är osäkra (Deci & Ryan, 1985). Fatalistiska individer har varken en autonom eller kontrollerad motivationsinriktning, utan känner sig ofta inkompetenta i den meningen att de inte vill fatta beslut. Dessa individer tycker det mesta är svårt och ser hellre problem med en uppgift än en möjlighet. Deci och Ryan (1985) beskriver den fatalistiska individen som en individ som regleras av opersonliga krafter, till exempel ödet, mer än personliga avsikter. Individen känner ofta att arbetet ligger utanför sin egen kontroll.

Hur chefer motiverar sina medarbetare

En studie har visat att autonomt stödjande miljöer kan främja motivation hos individer medan kontrollerade miljöer kan hämma motivation (Vansteenkiste & Ryan, 2013).

Deci, Conell och Ryan (1989) beskriver fyra sätt för hur chefer motiverar sina medarbetare. Högt autonomt chefskap (HA) innebär att chefen uppmuntrar medarbetarna att själva ta beslut rörande sina arbetsuppgifter. Chefen bekräftar medarbetaren genom att lyssna och ge konstruktiv kritik. Vid måttligt autonomt chefskap (MA) uppmanar chefen istället medarbetaren att agera utifrån kollegors agerande i samma situation. Måttligt kontrollerat chefskap (MC) kännetecknas av att chefer direkt talar om för medarbetaren hur en situation ska lösas. Om chefen talar om för medarbetaren hur en situation ska hanteras och använder

belöning eller bestraffning för att öka chansen att få medarbetaren att agera utifrån chefens direktiv är chefskapet högt kontrollerat (HC) (a.a.).

Syfte och hypotes

Syfte med denna studie var att undersöka hur cheferna i två offentliga organisationer motiverades och hur cheferna i sin tur motiverade sina medarbetare. Vi ville även undersöka om det förelåg något samband mellan vad som motiverade chefer och hur chefer i sin tur motiverade sina medarbetare. Vi har inte hittat några studier som tidigare undersökt sambandet och vi vill därför fylla tomrummet.

Vår hypotes är att chefer motiveras på samma sätt som de motiverar sina medarbetare. Chefer som har en autonom inriktning bör därför motivera sina medarbetare med en autonom motivationsstil. Chefer som erhåller en kontrollerad inriktning bör motivera sina medarbetare med en kontrollerad motivationsstil.

Frågeställningar

1. Vilken motivationsinriktning är dominerande bland cheferna?
2. Hur motiverar cheferna sina medarbetare?
3. Föreligger det ett samband mellan vad som motiverar chefen och hur chefen motiverar sina medarbetare?

Metod

Deltagare och urval

Ett strategiskt urval tillämpades eftersom studien är riktad till kommunala chefer. Det kriterium som fanns för urvalet av deltagarna var att de skulle vara kommunala chefer med personalansvar. Det var 290 chefer som fick förfrågan att delta i studien genom en elektronisk enkät. Totalt besvarades 79 enkäter vilket motsvarar en total svarsfrekvens på 27 %. De deltagande cheferna var verksamma inom två olika kommuner, 120 respektive 170 chefer. I Kommun A och Kommun B inkom 65 respektive 14 besvarade enkäter. Könsfördelningen på antal besvarade enkäter var 58 kvinnor och 21 män. Chefernas ålder varierade från 26 år till 64 år. Anställningstiden skiljde sig bland cheferna på så sätt att 37 deltagare varit chef ett till fem år, 24 deltagare varit chef i mellan sex och tio år och 18 deltagare fler än tio år (Tabell 1).

Det stora bortfallet kan bero på sjukdom, tjänsteresor och/eller tidsbrist. Att enkäten var elektronisk och delades ut via mejl kan ha bidragit till bortfallet. Bortfallet hanterades genom att förlänga enkätens svarstid med tre veckor och under den tiden skickades även fem påminnelser ut per mejl till deltagarna. Förlängningen av svarstiden bidrog till en ökad svarsfrekvens på fem procent.

Tabell 1. Demografiska frågor utifrån en sammanslagning av Kommun A ($n=65$, 82 %) och Kommun B ($n= 14$, 18 %). Totalt antal deltagare ($n= 79$).

	<i>Kommuner:</i>	
	<i>(n, %)</i>	
<i>Kön:</i>		
Kvinna	58	73%
Man	21	27%
<i>Antal år i chefsbefattning:</i>		
1-5år	18	23%
6-10 år	24	30%
11 år-	37	47%
<i>Ålder:</i>		
< 25år	0	0%
26-35 år	3	4%
36-45 år	17	22%
46-55 år	32	40%
56-64 år	24	30%
> 64 år	3	4%
<i>Typ av chef:</i>		
Enhetschef	31	39%
Förvaltningschef	7	9%
Verksamhetschef	29	37%
Rektor	12	15%

Material

Studien har genomförts med mätinstrumenten *The General Causality Orientations Scale (GCOS)* och *The Problems at Work Questionnaire (PAW)*. Mätinstrumentet GCOS finns sedan tidigare i en översatt svensk version som har använts i studien (Jonasson, 2012). För mätinstrumentet PAW hittades inte någon svensk översättning, så en egen översättning utformades. Mätinstrumenten har utarbetats till en elektronisk enkät som har använts i studien. Kompletterande bakgrundsfrågor samt demografiska frågor har kompletterat enkäten.

Mätinstrumentet GCOS mäter en individs motivationsinriktning som är testat och dokumenterat som pålitligt vad det gäller reliabilitet och validitet (Deci & Ryan, 1985). Skalan uppfyller krav utifrån Cronbach alpha = (.75) och ett reliabilitetstest = (.74) över en period på två månader på den engelska versionen (a.a.). Instrumentet bestod av 12 beskrivande scenarios som var prestation- och socialorienterade. Varje situation hade sedan tre svarsalternativ som vardera representerade *Causality orientations theorys (COT)* motivationsinriktningar, genom ett svar som var typiskt för respektive inriktning (autonom, kontrollerad och fatalistisk). Varje svar bedömdes därefter av respondenten utifrån en sju gradig likert-skala där ett är mycket osannolikt och sju mycket troligt. Utifrån respektive deltagares resultat på enkäten grupperades motivationsinriktningarna autonom, kontrollerad och fatalistisk till egna delskalor.

Mätinstrumentet PAW har använts i studien för att bedöma hur cheferna tenderade att leda och motivera sina medarbetare, mätinstrumentet stöds av Cronbach alpha under två olika tillfällen på = (.70 respektive .75) och ett reliabilitetstest = (.80) över en period på fyra månader på den engelska versionen (Deci, Connell & Ryan, 1989). Instrumentet bestod av åtta beskrivande scenarios. Till dessa fanns fyra svarsalternativ för hur man reagerar på situationen. De fyra svarsalternativen representerar fyra delskalor till PAW, högt kontrollerad (HC), måttligt kontrollerande (MC), måttligt autonomt (MA) och högt autonom (HA). Alternativen bedömdes därefter av respondenten utifrån en sju gradig likert-skala där ett är mycket olämpligt och sju är mycket lämpligt. För varje inriktning skapades en gruppering för delskalorna i PAW utifrån respektive deltagares resultat.

En elektronisk enkät utformades i verktyget Webropol. Ett missivbrev med övergripande och forskningsetisk information presenterades i början av enkäten. Efter det följde sju demografiska frågor (ålder, kön, utbildning, typ av chef, kommun, yrkesområde och

antal år i chefsbefattning). Mätinstrumentet PAW inledde enkäten och därefter mätinstrumentet GCOS.

Tillvägagångssätt

För att framföra vår idé med studien hade vi ett möte med vår kontaktperson (Personalchef) samt HR-specialist på kommun A. Denna kommun tillsammans med Kommun B hade motivation som ett aktuellt och diskuterat ämne i ledningsgruppen. I sin tur ledde detta till att Kommun B också ville delta i studien. I Kommun A fick vi möjligheten att presentera vår idé/studie under en ledarskapsdag. Där informerade vi om tidsintervall när enkäten kunde besvaras samt hur de fick tillgång till en webb-länk innehållande missivbrev (Bilaga 1) och enkät (Bilaga 2). Kommunikationen med Kommun B gick via en PA-konsult som blev vår kontaktperson i studien. Vidare tilldelade kontaktpersonen information om studien samt webb-länken innehållande missivbrev (Bilaga 1) och enkät (Bilaga 2) via mejl till deltagarna. I denna kommun fanns inte möjligheten att presentera idén. Deltagarna hade till en början två veckor på sig att besvara enkäten 17/2- 7/3, 2014. Tiden förlängdes med tre veckor då tid fanns för att samla in ytterligare några svar, slutdatum blev 1/4, 2014.

Design och Dataanalys

Samtliga analyser genomfördes i SPSS version 20. En transformation av skalorna genomfördes från 1-7 till 0-6. Detta gjordes för att ta fram en noll-punkt samt för att underlätta tolkningen av resultatet i stapeldiagrammen. I SPSS gjordes delskalor för respektive mätinstrument. För att sammanställa GCOS-instrumentet till delskalor så delades respektive påstående in med respektive motivationsinriktning (autonom, kontrollerad och fatalistisk). På samma vis delades PAW-instrumentet in utifrån påstående och respektive delskala (HA, HC, MA, MC). För att konstruera en PAW-skala viktades delskalorna för att få de kontrollerade svaren negativa och de autonoma svaren positiva, HAx2, HCx-2, MAx1 & MCx-1. Högt på PAW-skalan kännetecknar att chefen har en autonom inriktning och lågt på PAW-skalan redogör för att chefen har en kontrollerad motivationsinriktning (Deci, et al., 1989).

De analysmetoder som har använts för att redovisa resultatet av studien är två inompersons variansanalyser (ANOVOR) och en multipel regressionsanalys. I den första ANOVAN var chefernas motivationsinriktning (GCOS med lägena autonom, kontrollerad och fatalistisk) oberoende variabel och deras skattning beroende variabel. I den andra analysen var

chefernas sätt att leda sina medarbetare (PAW med fyra lägen, HA, HC, MA och MC) oberoende variabel och deras skattning beroende variabel.

Medelvärden för GCOS motivationsinriktningar och PAWs delskalor togs fram och presenterades i stapeldiagram. För att få fram medelvärde för respektive delskala i GCOS dividerades de sammansatta skalorna med åtta, för varje påstående utifrån antal scenarios. På samma vis dividerades delskalorna i PAW men med 12 för varje påstående utifrån antal scenarios.

Genom bivariata korrelationer kontrollerade vi om det förekom någon multikolaritet ($R = >.8$) på prediktorvariablerna autonom, kontrollerad och fatalistisk (Dancey & Reidy, 2011).

En multipel regressionsanalys genomfördes för att se om chefernas sätt att motivera sina anställda hade något samband med chefernas sätt att motiveras. Detta implementerades genom att använda den viktade PAW-skalen som utfallsvariabler och delskalorna på GCOS som prediktorvariabler.

Forskningsetiska Överväganden

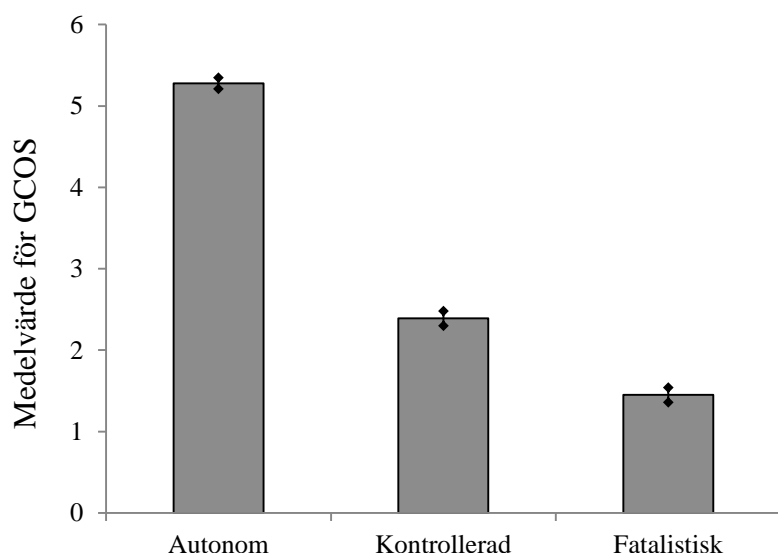
Ett missivbrev inledde enkäten där deltagarna blev tillfrågade om att delta i studien. Av missivbrevet framgick det att deltagandet i studien var frivilligt och att inga enskilda svar inte skulle rapporteras till organisationen. Vidare framgick även att resultaten av enkätundersökningen enbart redovisas generellt och att därmed inga enskilda svar skulle kunna identifieras. Deltagarna informerades även om att resultatet av undersökningen skulle ligga till grund för vårt examensarbete. För att omöjliggöra identifiering användes åldersintervall istället för exakt ålder. Ytterligare beaktades konfidentialitetskravet genom att en webb-länk med missivbrev och enkät skickades ut till deltagarnas mejladress. De hade därmed möjlighet att besvara enkäten på valfri plats och tid.

Resultat

Chefernas motivationsinriktning

För att redovisa vilken motivationsinriktning som är dominerande bland cheferna utfördes en inompersons variansanalys (ANOVA).

I analysen fanns en effekt för motivationsinriktningarna i GCOS $F(2,152)= 557,82, p <.01 \eta^2= .88$. Bonferroni korrigerade jämförelser visade en nivåskillnad mellan samtliga inriktningar, $p <.01$ (Figur 1). Figuren visar att det dominanta sättet att motiveras bland cheferna är den autonoma inriktningen ($M=5,28, S= .07$). Autonom motivation förklaras genom att cheferna motiveras av inre motivationsfaktorer. Kontrollerad motivation ($M= 2,39, S= .09$) följer efter autonom motivation. Utifrån den kontrollerade inriktningen motiveras cheferna genom yttre motivationsfaktorer. Fatalistisk motivationsinriktning ($M= 1,45, S= .09$) förekommer minst hos cheferna, att inte motiveras alls som exempelvis genom att styras av ödet. Medelfelet i staplarna i figur 1 förklarar variationen i analysen.

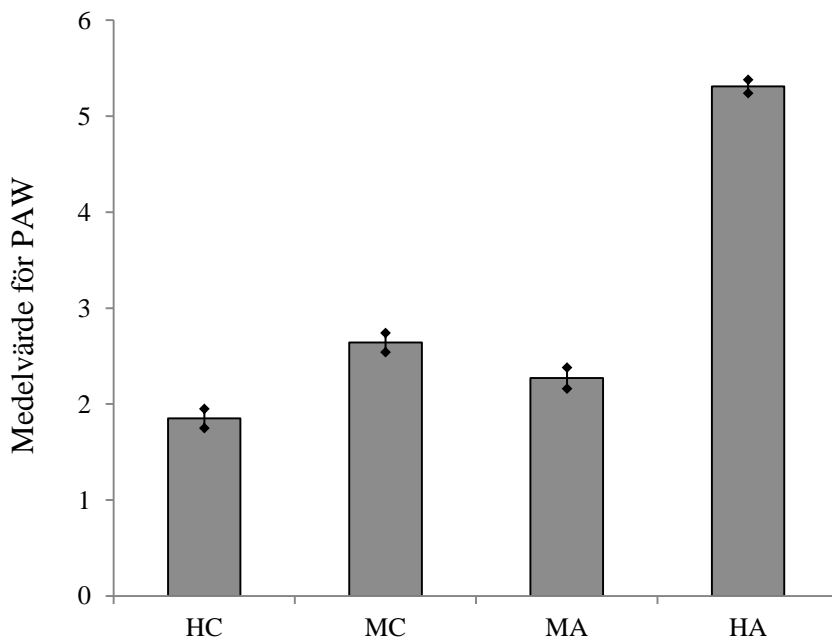


Figur 1. Medelvärde (M) och medelfelet (MSE) för motivationsinriktningarna i GCOS.

Hur cheferna motiverar sina medarbetare

För att undersöka hur cheferna motiverar sina medarbetare gjordes en inompersons variansanalys (ANOVA).

En effekt konstateras för skalorna i PAW $F(3,234)=415,41, p<.01, \eta^2=.84$. Analysen genomfördes för att urskilja vilken skala till upplevt chefskap som var dominant i studien (Figur 2). Samtliga skalor är Bonferroni korrigerade jämförelser och visade en nivåskillnad på samtliga skalor $p<.01$. Att cheferna har ett tydligt autonomt sätt att utöva sitt chefskap (HA) visar sig vara dominerande ($M= 5,31, S= .07$). Måttligt kontrollerande, måttligt autonom och högt kontrollerande skiljer sig ($M= 2,64, S= .10, M=2,27, S=.11$ respektive $M=1,85, S=.10$) men tydligast skiljer sig nivån högt autonomt från resterande motivationsskalor. Medelfelet i staplarna i figur 2 visar variationen i analysen.



Figur 2. Visar medelvärde (M) och medelfel (MSE) för upplevelse av utövat chefskap utifrån skalorna i PAW.

Samband mellan chefernas motivationsinriktningar och hur de motiverar sina medarbetare

En regressionsanalys genomfördes med PAW-skalan som utfallsvariabel och GCOS-skalans tre underskalor (autonom, kontrollerad och fatalistisk) som prediktorvariabler. PAW-skalan skapades genom att summera delskalorna (HC,MC,HA och MA) för PAW (Deci, Conell & Ryan, 1989).

Bivariata korrelationer för modellens prediktorvariabeler (Autonom, fatalistisk och kontrollerad) genomfördes för att kontrollera att prediktorerna inte var högt korrelerade med varandra (Tabell 2). Som förväntat var autonom och kontrollerad motivation negativt korrelerade, men inte på en signifikant nivå $p > .05$. Fatalistisk och kontrollerad motivation var signifikant och positivt korrelerade medan fatalistisk och autonom var signifikant negativt korrelerade. Prediktorvariablerna korrelerar inte med varandra högre än $R=.80$ och det ses därför relevant att låta alla prediktorvariabler ingå i modellen (Dancey & Reidy, 2011).

Tabell 2. Bivariata korrelationer och signifikansnivå för de prediktorvariabler som ingår i modellen.

	Fatalistisk	Kontrollerad	Autonom
Fatalistisk	1		
Kontrollerad	.43**	1	
Autonom	-.31**	-.22	1

** Korrelationen är signifikant på .01 nivå (2-tailed).

Regressionsmodellen visade att fatalistisk och autonom motivation kunde användas för att predicera vilken motivationsinriktning som cheferna använde för att motivera sina medarbetare, $F(3,75) = 8,75, p < .01$. Prediktorvariabeln kontrollerad motivation gav inget signifikant bidrag och kunde därför inte användas för att predicera hur cheferna motiverar sina medarbetare $p > .05$.

Prediktorvariablerna fatalistisk och autonom motivation förklarade 23 % av variansen för hur cheferna motiverar sina medarbetare ($R=.51, R^2=.26$ och korrigerad $R^2=.23$).

Fatalistisk orientering bidrar till modellen på så vis att ju mer fatalistisk inriktning ($B= -.80, \text{Beta}=-.27$) som chefen tenderar att ha ju lägre värde har chefen på PAW-skalan. Låg poäng på PAW-skalan kännetecknade att chefen motiverade medarbetarna med en kontrollerad inriktning.

Den autonoma inriktningen bidrar till modellen genom att desto mer den ökar ($B= .94, \text{Beta}= .22$) desto högre värde har chefen på PAW-skalan. Högt resultat på PAW-skalan kännetecknade att chefen har en autonom inriktning när det gäller att motivera sina medarbetare.

Diskussion

Studiens syfte var att undersöka hur chefer inom offentliga organisationer motiverade sina medarbetare och vad som motiverade cheferna. Ytterligare en undersökning utfördes för att se om det förelåg något samband mellan vad som motiverade cheferna och hur de motiverade sina medarbetare.

Resultatet visade att den autonoma motivationsorienteringen var den dominerande för studien ($M=5,30$). Ytterligare visade resultatet att cheferna motiverade sina medarbetare utifrån den stödjande motivationsinriktningen, det vill säga högt autonomt ($M=5,31$). Det konstaterades att det till en del går att predicera hur cheferna motiverar sina medarbetare utifrån den autonoma och fatalistiska inriktningen ($r^2=.26$).

Vad motiverar chefer

I denna studie framkom det att autonom motivation var dominerande hos cheferna. Individer med autonom inriktning eftersträvar enligt Deci och Ryan (1985) arbeten och arbetsuppgifter som ger utrymme till frihet och ansvar. Begränsade och kontrollerade arbeten har visat sig hämma intresse och motivationen inför arbetsuppgifter (Hagger & Chatzisarantis, 2011; Van den Broeck, De Witte, Soenens & Lens, 2010).

Att individer med autonom motivationsinriktning söker sig till chefsyrket kan därför anses följdriktigt. Arbetsuppgifterna som chefer har betraktas ofta som ansvarfulla och självstyrda, vilket Spector (1986) styrker och menar att det kan vara en anledning till att dessa individer väljer yrket.

Den autonoma inriktningen (Deci & Ryan, 2008; Gagné & Deci, 2005) kan kopplas till inre motivation. Gagné och Deci (2005) beskriver att individer som motiveras av inre motivationsfaktorer många gånger har en positiv attityd till sitt arbete. Utifrån vår undersökning kan vi anta att majoriteten av de chefer som deltagit i studien trivs bra, känner självständighet och är välmående i sina yrkesroller.

Hur chefer motiverar sina medarbetare

Den stödjande autonoma motivationsinriktningen var dominerande hos cheferna i denna undersökning. Som tidigare nämnt kan den autonoma motivationsorienteringen kopplas samman med den inre motivationstypen (Deci & Ryan, 2008; Gagné och Deci, 2005). Den autonoma inriktningen uppmuntrar, tillskillnad från den kontrollerade inriktningen till självständiga handlingar. Sådana handlingar bidrar till att individen gör sina arbetsuppgifter

till följd av egen vilja istället för arbete under tvång. Den självständiga motivationen har visat sig öka individers prestation och välmående (Meyer & Gagné, 2008; Ryan & Deci 2000a; Ryan & Deci 2000b; Vansteenkiste & Ryan, 2013). De chefer som deltagit i studien överlag, visar sig motivera sina medarbetare genom en autonomt stödjande motivationsstil. Vi tolkar det som att medarbetarna i kommunerna är mer välmående i sin yrkesroll än om cheferna hade motiverat dem med en mer kontrollerad motivationsstil. Dock måste det poängteras att det är cheferna som deltagit i studien och gjort en egen bedömning av hur de motiverar sina medarbetare. Det är möjligt att medarbetarna har en annan bild av hur chefen motiverar dem som skiljer sig ifrån chefernas uppfattningar.

Vansteenkiste och Ryan (2013) redogör för att kontrollerade miljöer hämmar motivationen hos medarbetare medan autonoma miljöer främjar motivation. Det tyder på att det är mer fördelaktigt för en organisation om cheferna motiverar sina medarbetare med en autonom motivationsinriktning än med en kontrollerad.

Sambandet mellan vad som motiverar chefer och hur chefer motiverar sina medarbetare

I vår undersökning framkom det att det fanns en signifikant skillnad mellan prediktorvariablerna autonom, kontrollerad och fatalistisk då PAW-skalan var utfallsvariabel. Det finns sålunda ett samband mellan vad som motiverar chefer och hur chefer motiverar sina medarbetare. Genom att utgå ifrån att individer tror att andra individer gör och känner som dem är sambandet rimligt. Cheferna väljer i de flesta fall att motivera medarbetarna med samma motivationsinriktning som de själva motiveras av. Den autonoma inriktningen förhåller sig till PAW-skalan genom att ju högre autonom inriktning chefen har ju mer autonomt motiverar cheferna sina medarbetare. Ryan och Grolnick (1986) samt Ryan, Stiller och Lynch (1994) studier visade på att det stödjande ledarskapet bidrog till att elever kände hög tillfredsställelse. Detta kan jämföras med studiens resultat som redogör för att chefer med autonom inriktning även motiverar sina medarbetare med en högt autonom motivationsstil.

Studiens resultat visar att cheferna främst motiverar sina medarbetare genom den högt autonoma motivationsinriktningen. Enligt Spector (1986) tyder det då på att medarbetarna ges möjlighet till stimulerande och självständiga arbetsuppgifter. Självständiga arbetsuppgifter kan fördelaktigt öka den personliga utvecklingen och mynna för karriärsutveckling, vilket enligt Vision (2014) efterfrågades bland unga och studenter. Det finns alltså potential till drömjobbet även inom den offentliga sektorn. Det kan därför vara en värdefullt att

marknadsföra offentliga jobb för att attrahera ungdomar och studenter för att underlätta för den framtida rekryteringen som sektorn förmodligen står inför.

Den fatalistiska motivationsinriktningen förhåller sig till PAW-skalan genom att ju högre fatalistisk inriktning chefen har ju mer kontrollerat motiverar chefen sina medarbetare. Den fatalistiska inriktningen karakteriserar enligt Deci och Ryan (1985) osäkerhet och pessimism hos individer, samt att individen känner att arbetsuppgifterna ligger utanför den egna kontrollen och mer regleras av ödet än personliga ändamål. Att chefer med en fatalistisk motivationsstil motiverar sina medarbetare kontrollerat kan beror på att de upplever sina egna prestationer som okontrollerbara och strävar då efter att kontrollera medarbetarnas prestation och handlingar istället för sina egna.

Att den kontrollerade motivationsinriktningen inte har en signifikant nivå gentemot PAW-skalan kan bero på att chefer som motiveras av kontrollerad motivation inte har förutsägbar strategi för att motivera sina medarbetare. Den kontrollerade inriktningen häver som tidigare nämnts självständighet och eget ansvar. Motivationsöverförelse kan då tänkbart vara något som inte finns tillgängligt i kontrollerade chefers ledarskap.

Sammanfattningsvis bör det nämnas att det finns flera faktorer än de som undersöks i denna studie som kan påverka och bidra till chefers motivation och det eventuella sambandet mellan vad som motiverar chefer och hur chefer motiverar sina medarbetare. Bland annat tros arbetsmiljön vara en bidragande faktor till både chefer och medarbetares motivation och trivsel vilket också stöds av Chalofsky och Krishna (2009).

Metoddiskussion och Framtida Forskning

Det hade varit önskvärt om deltagandet hade varit lika stort i respektive kommun. Det hade gjort det möjligt för oss att jämföra kommunerna i studien. En markant skillnad i svarsfrekvensen kunde utläsas, den med högst svarsfrekvens fick studiens syfte presenterat muntligt. Svarsfrekvensen hade uppskattningsvis varit mer jämfördelad om studien hade presenterades muntligt för båda kommunerna. Av praktiska skäl var detta dock inte möjligt i denna undersökning. Svarsfrekvensen skiljde sig troligtvis också beroende på hur mycket organisationen hade förberett cheferna på syftet och enkätstudien. Val av elektronisk enkät har både sina för- och nackdelar. Fördelen var att vi kunde nå ut till alla chefer i de båda kommunerna, vilket kanske inte hade varit möjligt annars. Vi har en förhoppning att detta metodval även var ett mer flexibelt alternativ för respondenterna. De hade då möjligheten att delta i undersökning på valfri plats och tid. En nackdel är att cheferna troligtvis får många mejl med diverse undersökningar och har svårt att prioritera och hinna med att delta.

Ett förslag till framtida forskning är att jämföra sambandet mellan vad som motiverar chefer och hur chefer motiverar sina medarbetare även på andra organisationsformer än den offentliga sektorn. Denna studie har endast genomförts på en offentliga organisationen vilket kan anses vara en begränsning för studien då motivationsinriktningarna för cheferna kan variera beroende på organisationsform. Vision (2014) redogjorde för att organisationsformen har en betydande roll när det gäller att välja yrke. Det beskrevs att privata organisationer var förstahandsval framför de offentliga. Intressant för framtiden vore att undersöka hur motivationsinriktning och trivsel skiljer sig bland cheferna beroende på organisationsform.

En avgränsning i denna studie är att bland chefer, undersöka hur motivationsinriktningarna skiljer sig. För framtida forskning finns det även utrymme att undersöka medarbetarnas uppfattningar och åsikter om vad som motiverar dem i relation till chefernas motivationsstil.

Cheferna sätt att motiverar sina medarbetare i studien kan bero på att majoriteten av deltagarna i denna studie har gedigna erfarenheter utifrån flera år som chefsanställd. Oerfarna chefer kan antas vara mer osäkra i sin yrkesroll och därför vilja kontrollera medarbetarna mer. Detta är dock inget som denna studie kan styrka men ett förslag till framtida forskning.

Studier har visat att kvinnors motivationsinriktning och typ varierar från mäns motivationsinriktning (Kalleberg & Mastekaasa, 2001). Det anses därför intressant att jämföra hur motivationsinriktningen förändras beroende på vilket kön chefen har. Vårt material visar dock en ojämn könsfördelning bland deltagarna, vilket gör att studien inte kunnat undersöka det men ligger som ett förslag till framtida forskning

Sammanfattningsvis så har denna studie resulterat i kunskap i fråga om hur cheferna i kommun A och kommun B motiverar sina medarbetare och hur de själva motiveras. Resultatet i denna studie tyder på att majoriteten av cheferna samt medarbetarna engageras och motiveras i sin yrkesroll. Vi anser därför att det är rimligt att dra slutsatsen att de individer som söker efter sitt drömjobb måste vidga sina vyer eftersom det potentiella drömjobbet kan finnas inom den offentliga sektorn. Denna studie har också ökat kunskapen om motivationsinriktningarnas betydelse för individers välbefinnande och trivsel på arbetsplatsen.

Referenslista

- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal Of Applied Social Psychology*, *34*(10), 2045-2068. doi:10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x
- Buelens, M. & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, *67*(1), 65-74. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00697.x
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances In Developing Human Resources*, *11*(2), 189-203. doi:10.1177/1523422309333147
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2011). *Statistics without maths for psychology*. Harlow: Pearson Education.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 580-590. doi:10.1037/0021-9010.74.4.580
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, *19*, 109-134. doi:10.1016/0092-6566(85)90023-6
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*, 227-268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, *49*(3), 182-185. doi:10.1037/a0012801
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331-362. doi:10.1002/job.322
- Hagger, M. S., & Chatzisarantis, N. D. (2011). Causality orientations moderate the undermining effect of rewards on intrinsic motivation. *Journal Of Experimental Social Psychology*, *47*(2), 485-489. doi:10.1016/j.jesp.2010.10.010
- Jonasson, T. (2012) *General Causality Orientation och Myers-Briggs Type Indicator: En studie av sambandet mellan två modeller för att mäta motivationsorientering och personlighetstyp* (Examensarbete, Malmö Högskola, Urbana Studier) Från <http://dspace.mah.se/bitstream/handle/2043/15219/General%20Causality%20Orientation%20och%20Myers-Briggs%20Type%20Indicator.pdf?sequence=2>

- McClelland, D. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20 (5), 321-333. doi:10.1037/h0022225
- Meyer, J. P., & Marylène, G. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial And Organizational Psychology: Perspectives On Science And Practice*, 1(1), 60-62. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.00010.x
- Mundhra, D. D., & Jacob, W. (2011). "Intrinsic Motivators in the Indian Manufacturing Sector: An Empirical Study". *IUP Journal of Organizational Behavior*, 10 (2), 21-39.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516. doi:10.1146/annurev.psych.55.090902.142105
- Roca, J. & Gagne, M. (2008). Understanding e-learning continuance intention in the workplace: A self-determination theory perspective. *Computers in Human Behavior*, 24(4), 1585-1604. doi:10.1016/j.chb.2007.06.001
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions". *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Ryan, R. M., & Grolnick, W. S. (1986). Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of children's perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 550-558. doi:10.1037/0022-3514.50.3.550
- Ryan, R. M., Stiller, J. D., & Lynch, J. H. (1994). Representations of relationships to teachers, parents, and friends as predictors of academic motivation and self-esteem. *The Journal Of Early Adolescence*, 14(2), 226-249. doi:10.1177/027243169401400207
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39 (11), 1005-1016. doi:10.1177/001872678603901104
- Vansteenksite, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological Growth and Vulnerability: Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration as a Unifying Principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263-280. doi:10.1037/a0032359

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002. doi:10.1348/096317909X481382

Vision. (2014). *Unga om drömjobbet – Studenter och unga yrkesverksamma om attraktiva jobb*. Stockholm: Vision. Från <http://mb.cision.com/Public/1167/9571118/9cf9d8ddaf9c5437.pdf>

Bilaga 1



Missivbrev

Vill du vara med i en studie om att vara chef?

Syftet med studien är att undersöka hur chefer ser på olika former av motivation. Du får ta ställning till 20 stycken scenarios i en enkät som tar ungefär 15-20 minuter att besvara. Ditt deltagande i undersökningen är frivilligt. Kommunala chefer i Hudiksvall och Söderhamn är tillfrågade. Enskilda svar kommer inte att rapporteras till organisationen utan resultaten av enkätundersökningen kommer enbart att redovisas sammanställt utifrån organisation. Inga enskilda svar kommer att kunna identifieras.

Enkäterna kommer att besvaras genom en webbenkät, enkäten kommer att kunna besvaras under tre veckor (v.8-10). Sista svarsdag är **fredagen den 7 mars 2014**.

Resultaten kommer att användas för forsknings- och utbildningsändamål vid Högskolan i Gävle. Vi som gör studien studerar personal- och arbetslivsprogrammet resultatet kommer att ligga till grund för vårt examensarbete. När examensarbetet är avslutat kommer vi att presentera detta och du kommer även att kunna ta del av resultatet.

Har du några frågor eller funderingar går det bra att kontakta oss:

XXX

Tfn: XXX

E-post: XXX

XXX

Tfn: XXX

E-post: XXX

Handledare:

XXX

Tfn: XXX

E-post: XXX

Bilaga 2

Enkät om motivation

1. Ålder

-25 år

26-35 år

36-45 år

46-55 år

56-64 år

64 år-

2. Kön

Kvinna

Man

4. Typ av chef

Enhetschef

Förvaltningschef

Verksamhetschefer

Rektor

5. Antal år i chefsbefattning

0-5 år

6-10år

O 11-15 år

O 16-20 år

O 21-25 år

O 25-30 år

O 31 år-

På följande sidor beskrivs åtta scenarios. Var och en beskriver en händelse och sedan listas fyra handlingsalternativ. Läs varje scenario och bedöm sedan varje handlingssalternativ i tur och ordning.

Det finns inga rätta eller felaktiga bedömningar. Människors skiljer sig åt, och vi är helt enkelt intresserade av vad du anser lämpligt. Varje scenario handlar om vad som är bäst handlingsalternativ ur ett chefsperspektiv.

Ibland är du chef, ibland är någon annan chef.

Vissa scenarier skulle kanske inte uppstå i ditt specifika arbete, men då får du helt enkelt föreställa dig i den situationen och göra bedömningarna därefter. Använda följande skala:

1 2 3 4 5 6 7

mycket olämpligt ganska lämpligt mycket lämpligt

J har varit anställd i flera år och har generellt sett presterat i nivå med de andra i företaget. Men under de senaste veckorna har han varit otillgänglig och håglös. Det arbete han har gjort är bra men han har haft lägre arbetstakt än tidigare. Hur lämpliga bedömer du nedanstående handlingsalternativ vara för J:s chef?

Inpränta i J att det verkligen är viktigt att hänga med i arbetet för hans eget bästa.

1 2 3 4 5 6 7

mycket olämpligt ganska lämpligt mycket lämpligt

mycket olämpligt

ganska lämpligt

mycket lämpligt

Förklara för de anställda att det ligger i deras eget intresse att fortsätta arbeta hårt.

1

2

3

4

5

6

7

mycket olämpligt

ganska lämpligt

mycket lämpligt

Uppmuntra de anställda att klara av den ökade arbetsbördan genom att påpeka att anställda i andra företag arbetar i samma takt.

1

2

3

4

5

6

7

mycket olämpligt

ganska lämpligt

mycket lämpligt

Det finns en uppgift inom ditt ansvarsområde som ingen vill göra. Den innefattar bland annat att besöka en otrevlig plats och att använda undermåliga redskap. Uppgiften brukar ges till den med kortast tjänstgöringstid. Nu har D gjort det jobbet en längre tid eftersom ingen ny har anställts. D, som i allmänhet är mycket samarbetsvillig och tillfreds, är nu trött och missnöjd över att behöva utföra just denna uppgift, bland annat för att arbetskamraterna skämtar och retas mycket om det. Hur lämpliga bedömer du nedanstående handlingsalternativ vara för Ds chef?

Tala om för D att andra människor också måste stå ut med obehagliga arbetsuppgifter och ge honom några exempel på sådana.

1

2

3

4

5

6

7

mycket olämpligt

ganska lämpligt

mycket lämpligt

Var tydlig med att det är Ds ansvar att göra det jobbet och se till att han fortsätter att göra det.

1

2

3

4

5

6

7

mycket olämpligt

ganska lämpligt

mycket lämpligt

Prata med D om jobbet och se om han kan hantera sina känslor kring uppgiften och skämten från hans kamrater.

1

2

3

4

5

6

7

mycket olämpligt

ganska lämpligt

mycket lämpligt

Poängtera för D att jobbet tilldelas beroende på anställningstid, och att han därför slipper det vid nästa nyanställning.

1

2

3

4

5

6

7

mycket olämpligt

ganska lämpligt

mycket lämpligt

H, som ansvarar för reservdelarna, är något av en flaskhals. Delar som behövs saknas ofta men är ”beställda”. Hastigt uppkomna situationer kan inte lösas för att delar saknas. Hur lämpliga bedömer du nedanstående handlingsalternativ vara?

Betona hur viktigt det är att beställa hem i tid och att löpande underhåll inte får hindras för att det inte finns reservdelar.

1

2

3

4

5

6

7

mycket olämpligt

ganska lämpligt

mycket lämpligt

Förklara att personer med motsvarande arbetsuppgifter klarar av att hålla rätt delar i lager. Det kanske får honom att förstå hur han bättre ska möta kraven som ställs på honom.

1

2

3

4

5

6

7

mycket olämpligt

ganska lämpligt

mycket lämpligt

Kräv att beställningar ska effektueras inom en bestämd tid och kontrollera att leveranstiderna verkligen hålls.

1

2

3

4

5

6

7

mycket olämpligt

ganska lämpligt

mycket lämpligt

Prata med H för att höra vad han tror det beror på att det så ofta saknas delar.

1

2

3

4

5

6

7

mycket olämpligt

ganska lämpligt

mycket lämpligt

mycket osannolikt

ganska troligt

mycket troligt

Kommer jag att tjäna mer?

1

2

3

4

5

6

7

mycket osannolikt

ganska troligt

mycket troligt

Jag undrar om den nya tjänsten är mer intressant än min nuvarande?

1

2

3

4

5

6

7

mycket osannolikt

ganska troligt

mycket troligt

Du har en dotter i skolåldern. På ett utvecklingssamtal berättar läraren att din dotter inte når målen och att hon inte verkar engagerad i skolarbetet. Du kommer då att:

Prata igenom situationen med din dotter för att öka din förståelse för var problemet ligger.

1

2

3

4

5

6

7

mycket osannolikt

ganska troligt

mycket troligt

Skälla ut henne och hoppas att det ska hjälpa

1

2

3

4

5

6

7

mycket osannolikt

ganska troligt

mycket troligt

Se till att hon gör sina läxor eftersom hon måste lägga mer tid på skolarbetet.

1

2

3

4

5

6

7

mycket osannolikt

ganska troligt

mycket troligt

Du var på en anställningsintervju för flera veckor sedan. Nu har du fått ett brev som berättar att tjänsten har gått till en annan sökande. Då tänker du:

Det handlar tydligen inte om vad man kan, utan om vilka kontakter man har.

1

2

3

4

5

6

7

mycket osannolikt

ganska troligt

mycket troligt

mycket osannolikt

ganska troligt

mycket troligt

Ignorera det eftersom det ändå inte finns något du kan göra åt saken.

1

2

3

4

5

6

7

mycket osannolikt

ganska troligt

mycket troligt

Tala om för honom/henne att du vill bara umgås om han/hon anstränger sig för att behärska sitt humör.

1

2

3

4

5

6

7

mycket osannolikt

ganska troligt

mycket troligt

Du har just fått resultatet från ett prov (test) som du har gjort. Resultatet var dåligt. Du reagerar genom att:

Känna dig ledsen och säga ”jag kan inte göra någonting rätt”.

1

2

3

4

5

6

7

mycket osannolikt

ganska troligt

mycket troligt

Bli besviken och säga ”jag undrar varför jag presterade så dåligt”.

1

2

3

4

5

6

7

mycket osannolikt

ganska troligt

mycket troligt

Bli arg och säga ”det där korkade testet visar ändå ingenting”.

1

2

3

4

5

6

7

mycket osannolikt

ganska troligt

mycket troligt

Du har blivit inbjuden till en stor fest där du inte känner så många. När du tänker på festen du ska gå på så förväntar du dig:

Att du ska försöka passa in oavsett vad som händer, så att du får en trevlig kväll och inte ger ett otrevligt intryck.

1

2

3

4

5

6

7

mycket osannolikt

ganska troligt

mycket troligt

Att du säkert hittar några personer som du kan känna dig komfortabel med.

1

2

3

4

5

6

7

mycket osannolikt

ganska troligt

mycket troligt

Att du förmodligen kommer att känna dig lite ensam och att ingen uppmärksammar dig.

1

2

3

4

5

6

7

mycket osannolikt

ganska troligt

mycket troligt

Du har blivit ombedd att planera en picknick för dig själv och några medarbetare.

Sättet som du angriper den här uppgiften på kan närmast beskrivas som:

Ta kommandot! Du tar de flesta och viktigaste besluten själv.

1

2

3

4

5

6

7

mycket osannolikt

ganska troligt

mycket troligt

Göra som man alltid har gjort! Du tycker egentligen inte att den här uppgiften passar dig, så du gör som man har gjort förut.

1

2

3

4

5

6

7

mycket osannolikt

ganska troligt

mycket troligt

Söka deltagare! Få idéer från andra innan du sätter planerna i verket.

1

2

3

4

5

6

7

mycket osannolikt

ganska troligt

mycket troligt

Det har nyligen annonserats ut en tjänst på din arbetsplats som skulle innebära en befordran för dig. Du är intresserad och söker tjänsten. En person som du arbetar med får tjänsten och du blir inte ens kallad till intervju. Du tänker så här:

Jag hade ändå inte förväntat mig att få jobbet. De brukar hoppa över mig när det öppnas nya möjligheter.

