



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi

Kandidatkurs HT20

**Har tillitsfullt ledarskap en positiv effekt på
mellanstadielärares motivation?**

**Does trustful leadership have a positive effect on the
motivation of middle school teachers?**

Jamila Hotak Momand, Alexia Rehnberg & Helén Räisä Junehag

Handledare: Mats Dahl
Examinator: Farhan Sarwar

*A leader is best when people barely know that he exists.
Not so good when people obey and acclaim him,
Worst of all when they despise him
Fail to honour people, they fail to honour you
Of a good leader, who talks a little,
When his work is done, his aim fulfilled, they will say:
“We did this ourselves”.*

(Lao-tzu, ca: 500 f.Kr.)

Abstract

The purpose of the thesis is to investigate if leadership characterised by trust has a positive effect on the motivation of middle-school teachers in municipal schools in Sweden. The description of trustful leadership is based on Bringselius theory, where a leader's trustworthiness is characterised by their ability, integrity and benevolence. Motivation is described on the basis of Self-determination theory and the three basic psychological needs autonomy, competence and relatedness. The data collection was done with an online survey and the sample was selected by a stratified sampling method. Limitations were made to municipal middle-schools in Sweden's 14 largest cities across different socio economic areas. 31 people participated. The survey was constructed with the help of the three existing metrics: "*School principals' transformational leadership styles and their effects on teachers' self-efficacy*", "*Basic Psychological Need Satisfaction Scale – Work Domain*" and "*Basic Psychological Need Satisfaction & Frustration Scale - Work Domain*". The data was analyzed with a multiple regression analysis. The results showed that a trustful leadership had a positive effect on motivation among municipal middle-school teachers. Benevolence in a leader had the highest significant effect on motivation, especially on autonomy. Benevolence is the factor that showed the strongest correlation with motivation. An interesting observation was that a leader's integrity had a negative effect on leadership's prediction on motivation.

Keywords: leadership, motivation, Self-determination theory, teachers, benevolence, autonomy

Sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka om tillitsfullt ledarskap har en positiv effekt på motivationen hos mellanstadielärare på kommunala skolor i Sverige. Tillitsfullt ledarskap beskrivs utifrån Bringselius teori om förmåga, integritet och hjälpvillighet hos ledaren. Begreppet motivation tar sin teoretiska ansats från Self-determination theory som beskriver de tre psykologiska behoven autonomi, kompetens och tillhörighet som avgörande för motivationen. Datainsamlingen genomfördes med en internetbaserad enkätundersökning. Enkäten utformades med hjälp av följande tre existerande frågeformulär, *“School principals’ Transformational leadership styles and their effects on teachers’ self-efficacy”*, *“Basic Psychological Need Satisfaction Scale – Work Domain”* och *“Basic Psychological Need Satisfaction & Frustration Scale - Work Domain”*. Stickprovet skapades genom ett stratifierat urval där skolor från Sveriges 14 största städer representerades ur tre olika socioekonomiska områden. 31 personer deltog i undersökningen. Det insamlade datamaterialet analyserades med en multipel regressionsanalys där resultaten visade att ett tillitsfullt ledarskap hade en positiv effekt på motivationen hos mellanstadielärare. Hjälpvillighet var den variabel i ledarskapet som hade störst signifikant effekt på motivationen. Ur motivation var det autonomi som korrelerade starkast med ett tillitsfullt ledarskap. En intressant observation var att integritet hade en negativ effekt på ledarskapets predicering av motivation.

Nyckelord: ledarskap, motivation, Self-determination theory, lärare, hjälpvillighet, autonomi

Tack

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Mats Dahl för stöd och vägledning i arbetet. Tack till forskaren Louise Bringselius som har bidragit med inspirerande och värdefull forskning inom området. Ett speciellt tack vill vi rikta till alla lärare som deltagit trots hög arbetsbelastning under corona pandemin i slutet på terminen, ni möjliggjorde uppsatsens genomförande. Tack Mats Najström för värdefulla tips. Slutligen vill vi tacka varandra för ett inspirerande samarbete. Utformandet av det här arbetet har skapat utrymme för givande diskussioner, ny kunskap och djupa insikter.

Innehållsförteckning

<i>Inledning</i>	1
<i>Tidigare forskning</i>	2
<i>Tillit</i>	3
<i>Ledarskap utifrån tillit</i>	4
<i>Motivation</i>	6
<i>Koppling mellan teorier</i>	7
<i>Syfte och frågeställning</i>	9
<i>Metod</i>	9
<i>Urval och deltagare</i>	9
<i>Mätinstrument</i>	10
<i>Dataanalys</i>	10
<i>Validitet och reliabilitet</i>	11
<i>Etik</i>	11
<i>Resultat</i>	11
<i>Diskussion</i>	13
<i>Begränsningar</i>	15
<i>Framtida forskning</i>	15
<i>Slutsats</i>	15
<i>Referenslista</i>	16

Inledning

En ledare är en ofrånkomlig del i den sociala hierarkin och har genom sin makt förmågan att påverka andra och skapa förändring i sin omgivning. En hierarkisk indelning kan man börja se tendenser av i barngrupper redan vid 2 års åldern. Styrkan med en tydlig ledare hjälper till att lösa en del interna problem i gruppen, det minskar konflikter kring resursfördelning, vem som leder samtalen, hur beslut tas och vem som har det avgörande ordet. Med sin position skapar ledaren ordning i gruppen och får den att röra sig i en önskad riktning. Ledaren kan även vara en stark motivator till altruistiskt beteende bland gruppmedlemmarna, då delaktighet i en grupp kräver att individen kan sätta sina egna intressen åt sidan för gruppens bästa (Gilovich et al., 2018).

Forskning på ledarskap och tillitens effekt i ledarskapet har ökat explosionsartat under de senaste åren, där kritiska debatter har riktats mot det tidigare traditionella ledarskapet som baseras på kontroll och reglering (Tillitsdelegationen, 2018). Forskningen har fokuserat på en nyare form av ledarskap som grundar sig på tillit, vilket har studerats och beskrivits på olika sätt av olika forskare. Sendjaya och Pekerti (2010) beskriver vikten av tillit i ett ledarskap med betoning på ledarens hjälpvillighet och integritet. De benämner denna typen av ledarskap som servant leadership där ledarskapets centrala fokus ligger i att serva sina medarbetare med stöd och hjälp i arbetet. De lyfter även viktiga egenskaper hos ledaren i form av autenticitet, ansvarsfullt agerande och uppvisande av konsekvens mellan ord och handling. När ledaren arbetar med ett servant leadership och föregår som moraliskt exempel samt arbetar utifrån organisationens riktlinjer med en serviceminded inställning till medarbetarna, skapas ett transformativt lärande hos medarbetarna. Bemötandet i ledarskapet har en smittsam effekt, det utvecklar hjälpsamhet och ledarskap hos individen som påverkar dennes välbefinnande och livskvalité i en positiv riktning (Sendjaya & Pekerti, 2010). Jensen och Ladegaard Bro (2017) pratar om ett transformativt ledarskap där ledarens roll är en inspirerande visionär som engagerar medarbetare mot gemensamma mål. Där lyfts återigen den viktiga aspekten i rollen som ledare att vara ett föredöme som stöttar den organisatoriska utvecklingen, spridningen av och underhållandet av organisationens mål och värderingar.

Francisco (2019) lyfter det transformativa ledarskapets positiva effekt i skolans värld. Ett transformativt ledarskap gentemot lärarna höjde lärarnas self efficacy - deras tilltro till sin egen förmåga, vilket hade en positiv effekt på undervisningen, hur lärarna ledde sina klassrum och hur de instruerade eleverna. Det bidrog till att eleverna engagerade sig mer i studierna och i lärprocessen. Lärarens tilltro till sin egen förmåga att undervisa skapar enligt Bandura (1993) en inspirerande undervisningsmiljö i klassrummet. Det inspirerar och

motiverar elevernas egna intresse till sitt lärande och skapar en tilltro till den egna förmågan. De lärare som saknar tilltro till den egna förmågan hämmar elever i deras kognitiva utveckling samt påverkar elevernas egna tilltro till sin förmåga negativt. Lärares känsla för sin egna förmåga påverkar deras generella orientering mot utbildningsmål såväl som utveckling av andra kompetenser i undervisningen. Bandura (1993) lyfter ledarskapets effekt på den kollektiva grupp känslan och synen på verksamheten. Han lyfter även ledarskapets bidragande roll i skapandet och bevarandet av en effektiv skola. När kollektivet upplever sig vara kompetent och arbetet genomsyras av en meningsfullhet samt bra samarbete, skapas en utvecklande atmosfär som stöttar både lärarnas undervisningsförmåga och elevernas inlärningsförmåga.

Hwang och Nilsson (2011) beskriver att när elever kommer upp i mellanstadiet genomgår de en utvecklingsfas i form av ett uppvaknande där den sociala världen vidgas. Skolan och jämnåriga kamrater blir viktigare än föräldrarna och hemmet. I denna förpubertala fas tar en kognitiv utveckling fart och i skolan ökar prestationskraven vilket skapar tydliga skillnader mellan olika akademiskt starka elever. Detta i kombination med konflikter som sker under identitetsskapandet i kompisgruppen gör att denna ålderskategori ställer högre krav på lärarens kompetens (Hwang & Nilsson, 2011). Vi har valt att studera mellanstadielärare då vi tror att de har ett stort behov av att känna sig säkra i sin yrkesroll, uppleva tilltro från sina närmaste chefer och känna sig motiverade då de på mer komplexa sätt utmanas i sitt vardagliga arbete. Om ett tillitsfullt ledarskap har en positiv effekt på lärare och deras motivation, skulle det hypotetiskt även kunna gynna eleverna genom en förbättrad undervisning och skolmiljö. Kanske skulle det i förlängningen även öka förutsättningarna för skolan som organisation att uppfylla läroplanens uppsatta mål och visioner där lärandet står i fokus.

Syftet med studien är att undersöka om tillitsfullt ledarskap har en positiv effekt på motivationen hos mellanstadielärare i kommunala verksamheter.

Tidigare forskning

Ett ledarskap som fokuserar på tillit främjar välfärd, allt från det stora samhällsperspektivet till det individuella planet (Tillitsdelegationen, 2018). Bringselius har funnit att traditionellt kontrollerat ledarskap jämfört med nyare form av ledarskap baserat på tillit, ger olika effekt på motivationen bland arbetstagare (Tillitsdelegationen, 2018). Det tillitsfulla ledarskapet ger medarbetaren ett större ansvar och frihet att agera på egen hand i sitt arbete, vilket har en positiv effekt på upplevd autonomi. I följande stycke kommer först

begreppet tillit att beskrivas närmare innan praktiska riktlinjer för ett tillitsfullt ledarskap presenteras.

Tillit

Meyer et al. (1995) beskriver tillit som något interpersonellt, ett samspel mellan två parter där den ena ger sin tilltro till den andre. En avgörande faktor hos den givande parten är benägenhet att våga lita på den andre, om givaren aldrig vågar ta risken att lita på mottagaren så kommer tillit aldrig att kunna utvecklas. Tidigare erfarenheter, kultur och personlighetsdrag har betydelse för benägenheten att visa förtroende vilket påverkar förmågan att kunna bygga tillitsfulla relationer. För att mottagaren ska uppfattas som trovärdig och göra givaren beredd att lita på denne, beskriver Meyer et al. (1995) tre faktorer som avgörande.

Förmåga handlar om de kunskaper, färdigheter och expertiser som mottagaren äger inom ett område. Beroende på nivån av dessa färdigheter uppfattas mottagaren som mer eller mindre trovärdig att kunna hantera uppgifter som ligger inom det området. Om mottagaren har hög kompetens inom exempelvis ekonomi och budgetering, men är mindre kunnig i samtals teknik så kommer mottagaren inte att betros med uppgifter som kräver god kommunikationsförmåga (Meyer et al., 1995).

Integritet handlar om att mottagaren har principer och värderingar som ligger i linje med eller accepteras av givaren. Det behöver inte betyda att deras personliga principer behöver vara lika, däremot är det viktigt att mottagaren uppfattas värdera organisationens principer och riktlinjer. Om mottagaren visar en principfast hållning till organisationens riktlinjer, är konsekvent i ord och handling, har en stark känsla för rättvisa och kommunicerar öppet med givaren så höjs dennes trovärdighet. Upplevelsen av integritet hos mottagaren handlar mer om en helhetsuppfattning än om specifika handlingar (Meyer et al., 1995).

Hjälpvillighet avser till vilken grad mottagaren uppfattas vilja hjälpa eller stötta givaren. Om mottagaren är villig att sätta sina egna intressen åt sidan för att hjälpa givaren, även då det inte finns en belöning i agerandet, så uppfattas det som en hög grad av hjälpvillighet. Beteendet beskrivs som altruistiskt, kravlöst och med avsaknad av eget vinstintresse. Trovärdigheten höjs då mottagaren visar lojalitet till givaren, men även att individen sätter organisationens bästa framför sina egna intressen. Om ledaren upplevs som hjälpsam minskar även tendensen från medarbetare att ljuga eller undanhålla information från denne (Meyer et al., 1995).

Ledarskap utifrån tillit

Bringselius (2020) jämför olika principer, eller fokus, inom tre olika sätt att leda och styra en verksamhet. En av dem är konkurrens som använder sig av tävlingar, priskonkurrens och yttre incitament, den andra är reglering med fokus på hierarki, auktoritet och byråkrati. Den tredje är tillit med fokus på samarbete, värdegemenskap och inre motivation. Alla dessa tre delar finns och behövs i en organisation, vilket innebär att ledarskap utifrån tillit inte innebär frånvaro av kontroll och reglering. Däremot behöver de balanseras och brukas adekvat utifrån vad olika situationer kräver - men grunden i ledarskapet bör enligt Bringselius (2020) bygga på tillit. Ett tillitsfullt ledarskap vänder på flödesriktningen av kunskap och förväntningar i en organisation, traditionellt har högre beslutsnivåer gett direktiv till nedanstående led om hur de ska utföra ett arbete, vilka förväntningar som finns och vilka incitament som följer beroende på hur direktiven efterlevs. Bringselius (2020) beskriver att i ett ledarskap som bygger på tillit så läggs ansvaret i första hand på de högre positionerna som bör lyssna på och ta hänsyn till kunskaperna som finns i kärnverksamheten, det vill säga hos de medarbetare som är i direktkontakt med arbetsuppgiften. En ledare kan inte kräva tillit från sina medarbetare utan måste vara den första som visar tillit gentemot sina medarbetare (Bringselius, 2020).

I en statlig rapport beskriver Bringselius ledarskap utifrån tillit som en mer involverande och ansvarsfördelad form av ledarskap i jämförelse med det mer traditionella ledarskapet som baseras på övervakning, kontroll och incitament (Tillitsdelegationen, 2018). Hon menar att goda prestationer inte alltid kräver mer styrning utan tvärtom, mindre styrning. Hennes forskning på ledarskap pekar på en ökad trivsel på arbetsplatsen, minskad sjukfrånvaro och ökad produktivitet då tillit prioriteras före kontroll (Tillitsdelegationen, 2018). Bringselius (2020) beskriver ett medledarskap där intresserade medarbetare bjuds in till att delta i planering och beslut gällande verksamheten. Det bidrar till att medarbetarnas kunskaper värderas och nyttjas utan att chefens inflytande minskar eller att beslutshierarkin förändras. I ett medledarskap förväntas även att alla medarbetare tar ansvar för verksamheten i sin helhet, vilket uppmanar till ansvarstagande samtidigt som det minskar avståndet mellan chefer och medarbetare.

Ledningens roll blir att skapa en organisationskultur och ett arbetssätt med en gemensam förståelse för verksamhetens uppdrag (Tillitsdelegationen, 2018). Ledningens fokus ska inte ligga i administrativa regelverk utan snarare på medarbetaren och dennes behov. Det är av stor vikt att skapa förutsättningar och handlingsutrymme i arbetet så att medarbetarna kan anpassa lösningar efter behov. Tillitsbaserad styrning syftar till att minska onödig kontroll och formalism för att på ett bättre sätt ta tillvara på medarbetarnas kompetens

och engagemang. Enligt Meyer et al. (1995) bör varje nivå i ledningen aktivt arbeta på att bygga tillitsfulla relationer för att stimulera samarbete och skapa ett helhetsperspektiv. Vidare framhåller Tillitsdelegationen (2018) hur viktigt det är att tillitsbaserad styrning och ledning bör genomsyra hela verksamheten, från den styrande huvudmannen till medarbetaren.

I Tillitsdelegationen (2018) ger Bringselius förslag på sju vägledande principer för att kunna leda och styra med tillit. Den första principen uppmanar hela verksamheten att sträva efter en positiv inställning och förväntan mot både kollegor och nya relationer. Om organisationskulturen medvetet strävar efter att alla visar tillit till varandra så minskar risken för ett mönster av misstro i verksamheten. Då tillit har en kumulativ effekt som leder till positiva utfall så menar Bringselius att denna princip är en viktig riktlinje att sträva efter (Tillitsdelegationen, 2018). Den andra principen riktar sig till tider då verksamheten utvecklas eller förändras. Att medarbetarens upplevelse av verksamheten tas i beaktning i utformandet av ledningen, är ett sätt att värdera och ta vara på medarbetarnas erfarenheter och kunskaper. Den tredje principen lyfter fram betydelsen av öppenhet genom delning av information, att välkomna oliktankande och respektera kritik. Det handlar om att kunna välkomna kritik lika mycket som förbättringsmöjligheter och att främja kultur av informationsspridning. Vidare i den fjärde principen belyser Bringselius i Tillitsdelegationen (2018) vikten av att funktioner i verksamheten i första hand ska vara mer stödjande än styrande. I organisationen ska det finnas ett psykosocialt stöd och en tillgänglig administration som förmedlar den kunskap som krävs för kvalificerade beslutstaganden. Dessa stödfunktioner ska finnas ute i verksamheten för att underlätta arbetet för cheferna närmast medarbetarna och medarbetarna själva. Den femte principen i Tillitsdelegationen (2018) behandlar vikten av att medarbetare på lägre beslutsnivåer bör ges möjlighet till medbestämmande vid beslut på högre nivå. Tydlig information kring ramverk och aktuella förutsättningar ska tilldelas medarbetaren så att delaktigheten ska upplevas som positiv. Den sjätte principen handlar om att organisationen bör uppmuntra och premiera alla nivåer i organisationen till ett helhetsansvar och förståelse för organisationens olika system. Gränsöverskridande samarbete och öppenhet för kritik och förändring skapar möjlighet för större organisatoriska mål där fler ansvarar för bredare områden. I den sjunde och sista principen beskrivs hur tillit, i och för verksamheten, etableras genom att ledningen säkerhetsställer att verksamheten bedrivs på ett kompetent sätt (Tillitsdelegationen, 2018). Självförtroendet i organisationen höjs av en lärande verksamhet som på olika sätt uppmärksammar och uppmuntrar kunskapsutveckling. När kunskap och kompetens

säkerställs gynnas verksamheten av att ledning och medarbetare upplever att omgivningen har goda skäl att lita på organisationen (Tillitsdelegationen, 2018).

Motivation

Self-determination theory (SDT) är en bred teori som förklarar hur individens motivation kan stöttas eller skadas, hur yttre faktorer påverkar motivationen och hur det psykiska välmåendet utvecklas därefter (Deci & Ryan, 1985). Teorin är organisk och ser på individen som en levande varelse som hela tiden interagerar med och påverkas av sin omgivning. SDT utgår från att individen har en naturlig dragning till att lära och utvecklas, att känna samhörighet och att skapa relationer med andra. Denna dragning är däremot inte automatisk eller stabil utan den behöver bli närd och stöttad av omgivningen (Ryan & Deci, 2020). SDT lyfter tre psykologiska basbehov som behöver bli tillgodosedda för att stötta den inre motivationen, dessa tre är: autonomi, kompetens och tillhörighet. Inre motivation beskrivs som ett driv, engagemang och intresse i de aktiviteter som individen utför vilket leder till kreativitet, högre prestationer och psykiskt välmående. Motsatsen är extern eller yttre motivation, som är beroende av yttre incitament som straff eller belöning för att motivera individen till handling. Att straffa eller belöna någon som drivs av inre motivation i ett försök att kontrollera dennes utförande har istället en negativ och skadlig effekt på dennes driv och prestation (Ryan & Deci, 2020).

Autonomi är behovet av självbestämmande och handlar om att få möjlighet att uttrycka intressen, viljor och önskemål på ett, för individen, genuint sätt. Att vara delaktig i beslutsfattanden, känna självstyrande och genom det autenticitet i sina handlingar gör att individen inte upplever sig vara kontrollerad, övervakad eller tvingad in i ett önskvärt beteende (Ryan & Deci, 2017). Mycket ligger i den interpersonella kommunikationen, när en person får stöd och hjälp med hänsyn till sina värderingar så förmedlas en känsla av empati och respekt för denne. I en miljö där individer upplever sig bli sedda, hörda och förstådda så utvecklas en öppenhet som underlättar utveckling. Det gör även att motstånd minskar och inställningen till auktoriteter blir mer mottaglig. Ett agera på ett autonomistödjande sätt ger en känsla av omvårdnad vilket då också stärker det psykologiska behovet av tillhörighet. Autonomistödjande insatser har även en positiv effekt på nedanstående psykologiska behov (Ryan & Deci, 2017).

Behovet av *kompetens* beskrivs som ett driv att vilja bemästra, utvecklas och lyckas med de saker vi åtar oss i arbetslivet, på fritiden och i all interaktion med vår omgivning (Ryan & Deci, 2020). Enligt Nakamura och Csikszentmihalyi (2009) krävs det att svårighetsgraden i en uppgift ligger i linje med individens kompetens för att behovet av

kompetens ska bli tillfredsställt. Är uppgiften för krävande triggas känslor av oro och ångest medans en för simpel uppgift blir tråkig vilket kan leda till apati och brist på motivation. När en uppgift är utmanande men hanterbar beskriver han det som en upplevelse av “flow”, vilket är en starkt positiv känsla som bygger självförtroende och höjer motivationen (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2009). Omgivningen kan stötta behovet av kompetens genom att tillhandahålla struktur i form av tydliga förväntningar, utvecklande vägledning och konstruktiv återkoppling. Det måste även finnas utrymme för misstag, annars finns risken att individen utvecklar rädsla för nya utmaningar. Om rädslan övergår till ett undvikandebeteende så leder det till att individens kompetenser inte testas och förmågor eller dolda potentialer inte får möjlighet att utvecklas (Reeve, 2018).

Tillhörighet är det tredje psykologiska behovet i form av nära emotionella relationer. Det handlar om ömsesidighet, en äkta känsla av att bry sig om någon annan som också bryr sig om en själv. Här lyfts lyhördhet som en viktig komponent som Reis (2014) bryter ner till tre färdigheter hos mottagaren. Att mottagaren visar förståelse för vad den andre parten menar och vill, att mottagaren visar acceptans och godkännande för vem den andre parten är, samt att mottagaren upplevs som omtänksam och välvillig mot den andre. Handlingar från omgivningen som stöttar tillhörighet på en arbetsplats formuleras av Reeve (2018) som: individuella samtal, stöd i uppgifter, samarbete, vänskaplig kommunikation, omtänksamhet och kännedom om vilka utmaningar som finns i arbetet. När behovet av tillhörighet blir tillfredsställt skapas vitalitet, utveckling, engagemang samt hälsa och välmående (Reeve, 2018).

Koppling mellan teorier

Olika forskare beskriver ledarskapets inverkan på autonomi på olika sätt. Jensen och Ladegaard Bro (2017) lyfter att autonomi stärks då medarbetare inte övervakas i varje del av sitt arbete - utan betros med ansvar för uppgifter. Tillitsdelegationen (2018) bekräftar att i mindre framgångsrika skolor utmärks organisationens arbete som väldigt regelstyrkt och kontrollerat. Vidare fortsätter Jensen och Ladegaard Bro (2017) att belysa vikten av ledarskapets tydliggörande av det bredare perspektivet kring organisationens arbete. Medarbetaren kan utifrån det synsättet själv rikta sina uppgifter mot dessa mål och därmed skapa en känsla av att vara en viktig del av helheten. Från Sendjaya och Pekertis (2010) perspektiv stöttas autonomi genom att arbetet får en djupare mening då servant leadership med sitt fokus i hjälpvillighet skapar en “feel good - do good” känsla hos medarbetarna. Det hjälpsamma ledarskapet utvecklas i medarbetarna vilket engagerar självständighet och samarbete i arbetslaget. Detta bygger förtroende kollegialt men även förtroende till ledaren

och organisationen.

Jensen och Ladegaard Bro (2017) menar att genom ett transformativt ledarskap kommuniceras tydliga och önskvärda mål som överensstämmer med organisationens högre syfte. Klara tillvägagångssätt och ett uttryckt förtroende för medarbetarnas förmåga att utföra uppgiften är centralt för medarbetarens upplevelse av kompetens. Som lärare i skolans värld är en av utmaningarna att lyckas motivera elevernas intresse för undervisningen. Här fann Francisco (2019) en koppling mellan transformativt ledarskap och lärares ökade engagemang i undervisningen. Studien beskriver hur lärarnas förmåga att kunna hantera utmanande uppgifter och möta de behov som fanns i deras vardagliga arbete ökade gentemot både elever och deras föräldrar. I Sendjaya och Pekertis (2010) beskrivning av servant leadership ligger stort fokus på hjälpvillighet mot medarbetaren. Hjälpvilligheten är en viktig komponent för att individen ska våga testa sina gränser och utveckla sin kompetens. När individen står inför en ny uppgift kan ledarens stöd lugna oros känslor som kan uppstå när en står inför nya utmaningar. Med trygghet i detta stöd kan individen våga utmana sig själv och lära sig behärska nya områden i sitt arbete och upplevelsen av kompetens ökar.

En annan positiv effekt av hjälpvillighet kan kopplas till upplevelsen av tillhörighet. Ett ledarskap med fokus på hjälpvillighet sprider kollegialt samarbete och hjälpvillighet i arbetsgruppen. Ledarens beteende föregår som exempel och utvecklar liknande beteenden hos medarbetarna. Jensen och Ladegaard Bro (2017) beskriver denna form av ledarskap som public service motivation och Sendjaya och Pekerti (2010) beskriver det som servant leadership där hjälpvilligheten sprider sig som ringar på vattnet. Att bemötas med omtänksamhet och hänsyn nämner Reeve (2018) är viktigt för upplevelsen av tillhörighet. I förlängningen kultiveras denna hjälpvillighet hos individen som blir mer villig att sätta sina egna intressen åt sidan till förmån för någon annan. Detta skapar en djupare mening i det dagliga arbetet och tillvaron i sin helhet som stärker den inre motivationen. För organisationen gör det att verksamheten har lättare att anpassa sig till de konstanta förändringarna som sker i samhället och på marknaden (Sendjaya & Pekerti, 2010).

Behovet av tillhörighet beskrivs av Jensen och Ladegaard Bro (2017) som ett etablerande av ömsesidig respekt och beroende av varandra. Kollegialt samarbete är inte viktigt enbart för utförandet av arbetsuppgifter utan även för känslan av socialt sammanhang. Rotstein kunde påvisa detta i sin studie av mindre framgångsrika skolor med en låg upplevelse av socialt sammanhang (Tillitsdelegationen, 2018). Där utmärktes lärares arbete av ensamhet eller "radikal individualism" i form av att de enbart var i skolan då de höll lektioner. När en ledare arbetar på sammanhållning och lyckas skapa en inomgrupps känsla

som särskiljer gruppen från andra grupper så ökar upplevelsen av tillhörighet på arbetsplatsen (Jensen & Ladegaard Bro, 2017). Rotstein lyfter i Tillitsdelegationen (2018) några negativa aspekter av bristande tillit i ledarskapet. Han beskriver hur medarbetare vars arbete styrs genom övervakning och incitament, har en högre tendens att mörka eller undanhålla information om arbetet till ledningen när de upplever att det kan komma att användas emot dem vid senare tillfälle. Rotstein tar även upp den “sociala fällan” som en situation skapad ur bristande tillit i ledarskapet (Tillitsdelegationen, 2018). När tillit mellan kollegor sjunker så ökar tendensen att avstå från att samarbeta trots att alla skulle tjäna på det. Får detta pågå formas en ineffektiv organisationskultur där icke-samarbete ses som ett rationellt val.

En ledning som arbetar utifrån tillit stimulerar medarbetarna intellektuellt, emotionellt och socialt vilket har en starkt positiv inverkan på individens inre motivation. I organisationen skapas en stark kultur som genomsyras av laganda, samarbete och engagemang som gör den stark i tider av förändring och ger den möjlighet att sätta höga mål (Tillitsdelegationen 2018).

Syfte och frågeställning

Studiens syfte är att undersöka om motivation utifrån SDT påverkas på ett positivt sätt av ett tillitsfullt ledarskap.

Frågeställning: Har tillitsfullt ledarskap en positiv effekt på mellanstadielärares motivation? Vår hypotes är att ett tillitsfullt ledarskap har en positiv effekt på mellanstadielärares motivation.

Metod

Baserat på studiens förutsättningar samt dess forskningsfråga ansågs en deskriptiv surveyundersökning som relevant för undersökningen. Med stöd från existerande frågeformulär ur aktuella teorier skapades en enkät som pilottestades och reviderades innan den mailades till 186 utvalda skolor. I mailet framgick information om studien, etiska aspekter samt länk till enkätundersökningen. Med en multipel regressionsanalys kunde forskningsfrågan besvaras.

Urval och deltagare

För att få en jämn fördelning av mellanstadielärare i kommunala skolor i Sverige genomfördes ett stratifierat urval. För strata 1 listades med hjälp av Statistiska Centralbyrån, Sveriges 14 största städer sett till antal invånare: Stockholm, Göteborg, Malmö, Uppsala, Linköping, Örebro, Västerås, Helsingborg, Norrköping, Jönköping, Umeå, Lund, Borås och Eskilstuna. I strata 2 delades städerna in i tre socioekonomiska kategorier: välbärgade-, mellan- och utsatta områden. Från Stockholm, Göteborg, Malmö och Uppsala valdes en

kommun eller ett område ut som representerade vardera socioekonomisk kategori. Ur dessa kommuner eller områden valdes kommunala skolor slumpmässigt ut. I de mindre städerna baserades valet av skolor på geografisk spridning för att jämna ut eventuella skillnader i socioekonomisk status. Varje stad representerades av 10-20 skolor, där elevantalet var en avgörande faktor då eleverna på skolorna varierade mellan 200 till 1200. Totalt deltog 31 mellanstadie lärare i undersökningen varav 26 kvinnor, 3 män, en som inte ville uppge kön och en som inte svarade alls.

Mätinstrument

En kvantitativ datainsamling genomfördes online där enkäten var en sammanställning av tre existerande frågeformulär. Den första "*School principals' transformational leadership styles and their effects on teachers' self-efficacy*" (Francisco, 2019), undersöker transformativt ledarskap med kontrollerat ledarskap och dess effekter på lärares motivation. Andra frågeformuläret "*Basic Psychological Need Satisfaction Scale – Work Domain*" (Deci, et. al., 2001) mäter nivån av tillfredsställelse av de psykologiska behoven på en arbetsplats. Det tredje frågeformuläret "*Basic Psychological Need Satisfaction & Frustration Scale - Work Domain*" (Chen, et. al., 2015) mäter hur de psykologiska behoven blir tillfredsställda eller negligerade på en arbetsplats. Trots att det sistnämnda testet är i en experimentell fas så visar den på signifikanta Cronbach's alfa i korrelationen mellan tillitsfullt ledarskap och inre motivation (Schultz, et. al., 2014). Undersökningsenkäten innehöll 45 frågor där de tre första handlade om kön, ålder och hur länge deltagaren har arbetat på nuvarande arbetsplats. De efterföljande 20 frågorna mätte lärarnas motivation utifrån SDT och de sista 22 frågor mätte nivån av upplevd tillit i ledarskapet från närmaste chefen. Svartalternativen låg på en skala från 1 till 6, där 1 = Instämmer inte alls (1 poäng), 2 = Instämmer till liten del (2 poäng) , 3= Neutral (3 poäng) , 4 = Instämmer till stor del (4 poäng) , 5 = Instämmer helt och hållet (5 poäng), 6 = Ej relevant (0 poäng). Respondenterna ombads välja det alternativ som låg närmast deras upplevelse. Ungefär var tredje fråga var negativt formulerad och svaren på dessa frågor vändes vid poängsummeringen.

Dataanalys

Efter att de negativt ställda frågornas poäng var vända användes dataprogrammet Jamovi för att bearbeta datan. En multipel regressionsanalys genomfördes för att se hur ledarskapets effekt kan predicera motivation. Ledarskapet delades sedan upp i tre subkategorier: förmåga, integritet och hjälpsvillighet för att jämföra deras individuella effekt på motivation. Genom en stepwise regression togs en modell fram för att se hur mycket varje subkategori tillför modellen.

Validitet och reliabilitet

För att stärka undersökningens validitet och reliabilitet baserades enkäten på existerande frågeformulär. Den ihopsatta enkäten pilottestades för att få en uppskattad svarstid och reviderades för ökad tydlighet i frågorna. Svartalernativet "Ej relevant" lades till med 0 poäng för att undvika snedvriden data. Med hänsyn till reliabiliteten valdes ett stratifierat urval för att skapa ett representativt stickprov över geografiska- och socioekonomiska områden. Med hänsyn till ökad arbetsbelastning hos lärarna under rådande corona pandemi och kommande terminsslut så valdes ett stort antal skolor ut för att öka svarsfrekvensen. Ett påminnelsemail skickades även ut efter att halva svarstiden hade passerat.

Etik

Etiska aspekter togs i beaktning vad gäller frivillighet, informerat samtycke, anonymitet och konfidentialitet. I början av enkäten presenterades forskarnas namn samt läroinstitut. Syftet med undersökningen presenterades kort och deltagarna meddelades om att deras svar skulle utgöra grunden i vår kandidatuppsats. Information om säker datahantering och konfidentialitet framgick i form av att svaren enbart skulle behandlas av oss. Enkäten informerade att individens deltagande var frivilligt och kunde avbrytas när som helst utan vidare förklaring. Information om anonymitet gavs i form av att inga svar skulle kunna kopplas till individ eller skola.

Resultat

Datan mötte kraven för multipel regressionsanalys med Cook's Distance $\mu = 0.0482$, $sd = 0.108$ som inte visade på några extremvärden. Shapiro Wilks test för normalitet i datan visade på 0.980, $p = 0.810$ vilket indikerar på att datan var normalfördelad. Högsta VIF på 3.26 och tolerans över 0.306 tyder på att det inte finns någon multikollinearitet i datan.

Figur 1 visar korrelationen mellan de olika variablerna. Variabeln ledarskap inkluderar subkategorierna förmåga, integritet och hjälpsvillighet. Variabeln motivation inkluderar subkategorierna autonomi, kompetens och tillhörighet.

Figur 1: Korrelation (Pearson's r) mellan de olika variablerna i ledarskap och motivation

	Ledarskap				Motivation			
	Ledarskap	Motivation	Förmåga	Integritet	Hjälpvillighet	Autonomi	Kompetens	Tillhörighet
Ledarskap	–							
Motivation	0.681***	–						
Förmåga	0.872***	0.605	–					
Integritet	0.837***	0.489	0.539	–				
Hjälpvillighet	0.916***	0.659***	0.648***	0.790***	–			
Autonomi	0.668***	0.867***	0.599***	0.482**	0.639***	–		
Kompetens	0.427*	0.775***	0.392**	0.299*	0.407*	0.608***	–	
Tillhörighet	0.560***	0.780***	0.445**	0.416*	0.594***	0.548***	0.406*	–

p * >.05, **>.01, *** >.001

Figur 1 visar ett signifikant samband mellan ledarskap och motivation med $r = 0.681$ ($p < 0.001$, $N = 31$). Starkast korrelation visar sig vara mellan hjälpvillighet och motivation ($r = 0.659$) samt mellan ledarskap och autonomi ($r = 0.668$).

Genom en stepwise regression togs modellen fram med ledarskapets tre variabler i ordningen hjälpvillighet, förmåga och integritet. I figur 3 presenteras modellen.

Figur 2: Modellen för ledarskapets prediktion på motivation

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Overall Model Test			
				F	df1	df2	p
1	0.659	0.434	0.415	22.97	1	30	<.001
2	0.699	0.489	0.453	13.86	2	29	<.001
3	0.702	0.493	0.439	9.07	3	28	<.001

I figur 2 visar modell 1 hur hjälpvillighet predicerar motivation, variabeln hjälpvillighet förklarar störst del av variansen på en signifikant nivå med adjusted R² = 0.415. Modell 2 visar hur kombinationen av hjälpvillighet och förmåga predicerar motivation. Den ger en högre förklarad varians jämfört med modell 1 på en signifikant nivå med adjusted R² = 0.453. Modell 3 visar hur hela ledarskapet predicerar motivation där tillägget av integritet ger en lägre förklaring av variansen jämfört med modell 2. Med adjusted R² = 0.439 kan 43.9% av variansen i motivation förklaras av ledarskapet.

Diskussion

Syftet med studien var att undersöka om tillitsfullt ledarskap har en positiv effekt på motivationen hos mellanstadielärare på kommunala skolor. Vår hypotes var att ett tillitsfullt ledarskap skulle ha en positiv effekt på motivationen, vilket bekräftas både av studien och av tidigare forskning.

Trots att faktorn förmåga i ledarskapet hade en signifikant inverkan på motivation så ser vi precis som Sendjaya och Pekerti (2010) att det är hjälpvilligheten hos en ledare som har störst positiv påverkan på motivation. Kanske är det så att människor värderar empatiska egenskaper högre än att ledaren är kunnig. En ledare som är tillmötesgående och som gör vad den kan för att hjälpa till, fast att den inte alltid äger förmågan, kanske upplevs positivare än en ledare med hög förmåga men som inte är lika hjälpvillig. I Sendjaya och Pekertis (2010) teori så sprider sig hjälpvillighet till de som bemöts av det, denna "feel good - do good"-effekt sprider sig och kan tänkas ligga till grund för att ledaren senare bemöts med en högre förståelse och tolerans från medarbetarna. Sendjaya och Pekerti (2010) tar även upp att hjälpvillighet ökar individens självständighet och att det kollegiala samarbetet ökar. Det kan

tänkas att när hjälpsamhet sprider sig bland medarbetare så skapas ett kollegialt samarbete och lärande, medarbetarna utvecklas och ledarens förmåga mindre avgörande då kunskapen finns i det kollektiva.

I resultaten från vår studie framgick det att autonomi var den delen i motivationen som korrelerade starkast med tillitsfullt ledarskap. Både Tillitsdelegationen (2018), Sendjaya och Pekerti (2010) och Francisco (2019) hittade en ökad upplevelse av autonomi bland medarbetarna när ett ledarskap bygger på tillit. Att sambandet blev så starkt på autonomi kan tänkas bero på att det är den delen av motivationen som inte blir tillfredsställd i det traditionella ledarskapet som bygger på kontroll och övervakning. Behoven av kompetens och tillhörighet kan tillgodoses även i det traditionella ledarskapet, men medbestämmande och delaktighet får inte utrymme i den kontrollerande formen av ledarskap. Tillitsfullt ledarskap är även relativt nytt i arbetssammanhang, det är under de senaste decennierna som ledarskap har börjat övergå från det kontrollerande till det mer inkluderande ledarskapet Tillitsdelegationen (2018). Anledningen till att autonomi blir mer utstående i studien kan vara för att medbestämmande värderas högt i vår individualistiska kultur. Då studien genomfördes under corona pandemin och under ett terminsslut då arbetsbelastningen var hög, kanske behovet av att uppleva tillit från sin ledare var särskilt viktigt för att kunna arbeta mer självständigt. Vi tänker att behovet av autonomi sannolikt gjorde sig mer kännbar under tiden för studien.

Situationen med corona pandemin är ett fantastiskt exempel på en tid av förändring och utmaning. Trots mycket negativt som pandemin har fört med sig så kan erfarenheten efteråt leda till positiva insikter och förbättringar av ledarskapet. Som Tillitsde (2018) lyfter i sin andra vägledande princip så kan organisationen dra nytta av tider av förändring om medarbetarnas upplevelser tas i beaktning i utformningen av framtida ledning. Det blir, som hon uttrycker, ett sätt att värdera och ta vara på medarbetarnas erfarenheter och kunskaper. Hur motiveras vi på distans? Eller kan vi använda denna erfarenhet och kunskap till att utforma alternativa utbildningsformer för elever med särskilda behov?

Intressant var att den upplevda integriteten hos ledaren korrelerade positivt med motivation, men i kombination med de andra delarna av ledarskapet, hjälpsamhet och förmåga, så hade integritet en negativ effekt på motivation. Det kan vara så att integritet i det sammanhanget påminner om auktoritet, vilket undermedvetet kanske kopplas till ett kontrollerat ledarskap som därmed gav en negativ effekt. Om detta hade med tiden för studien att göra eller om integritet kommuniceras på ett mindre pedagogiskt sätt kan vi inte uttala oss om. Däremot är det intressant att i vår kultur där vi värdesätter individualism så

upplevs en ledares uttryckta integritet på ett negativt sätt för motivationen. Kan det vara så att det upplevs begränsande för vårt medbestämmande?

Begränsningar

Avsikten med studien var att fokusera på urbana miljöer i storstäder, då tanken var att lärarna där har en högre arbetsbelastning samt att den kulturella mångfalden är större, men på grund av rådande omständigheter kring corona pandemin och sammanfallande terminsslut gick datainsamlingen långsamt. Vi fick därför bredda strata 1 till att omfatta även icke urbana städer för att få ihop ett godkänt underlag för att kunna genomföra studien. Lärarnas arbetsbelastning var på vissa skolor alltför hög för att de skulle vilja delta, vilket en del skolor bekräftade via mail svar. En majoritet av svaren kan ha kommit från skolor i områden som inte var lika belastade av corona, vilket riskerar att ge ett snedvridet datamaterial. Studiens generaliserbarhet blir lägre både av ett lågt deltagarantal och av en ojämn könsfördelning, av de 31 respondenterna var 26 kvinnor, 3 män, en ville inte uppge kön och en svarade inte alls. Ett större underlag skulle ökat generaliserbarheten i studien. Då enkätfrågorna är översatta från engelska till svenska så blir språkskillnader en möjlig påverkan. Att enkätfrågorna ursprungligen är utformade i USA kan även medföra kulturella och normativa skillnader i uppfattningen av frågornas innebörd.

Framtida forskning

Vår studie bekräftar tidigare forskning och kan ligga till grund för vidare studier. Det vore intressant att genomföra en liknande studie efter pandemin för att se om exempelvis tillhörighet kommer gynnas mer av ledarskapet än autonomi. Autonomi har sannolikt efter pandemin blivit ett vanligare inslag i vardagen med distansarbete, och den låga sociala kontakten gör möjligtvis att tillhörighet framöver kommer att värderas högre. Annan intressant forskning vore att undersöka om integritet i ledarskapet verkligen har en negativ effekt på motivation, och i sådant fall varför. Är det något kulturellt betingat i Sverige att uttryckt integritet hos en ledare omedvetet kopplas till auktoritärt ledarskap?

Slutsats

Studiens syfte var att undersöka om tillitsfullt ledarskap har en positiv effekt på motivationen hos mellanstadielärare på kommunala skolor. Resultaten visade att tillitsfullt ledarskap har en positiv effekt på motivationen och att det är hjälpvillighet i ledarskapet som är av störst betydelse. Den delen av motivationen som korrelerade starkast med ledarskap var upplevelsen av autonomi.

Referenslista

- Bandura, A (1993) Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.
<https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1993EP.pdf>
- Bringselius, L. (2020). *Tillit : en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor* (2. uppl.). Komlitt.
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B. Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Soenens, B., Van Petegem, S., & Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39, 216-236. Basic Psychological Need Satisfaction & Frustration Scale - Work Domain. Centers for Self-Determination Theory.
<https://selfdeterminationtheory.org/basic-psychological-needs-scale/>
- Deci, E., Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media, New York.
- Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov, & Kornazheva, (2001); Ilardi, Leone, Kasser, & Ryan, (1993); Kasser, Davey, & Ryan, (1992). *Basic Psychological Need Satisfaction Scale – Work Domain*. Center for Self-Determination Theory.
<https://selfdeterminationtheory.org/basic-psychological-needs-scale/>
- Francisco, C, DC. (2019). School principals' transformational leadership styles and their effects on teachers' self-efficacy. *International Journal of Advanced Research (IJAR)*, 7(10), 622-635. <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/9875>
- Gilovich, T. Keltner, D. Chen, S. & Nisbett, R. E. (2018). *Social Psychology* (5th ed). New York: W.W. Norton & Company, Inc.
- Hwang, P. & Nilsson, B. (2011) *Utvecklingspsykologi* (3. uppl.). Stockholm: Natur och Kultur.
- Jensen, U, T. Ladegaard Bro, L. (2017) How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *The American Review of Public Administration*. Volume: 48 issue: 6, 535-549. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/0275074017699470>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709–734.
http://makinggood.ac.nz/media/1270/mayeretal_1995_organizationaltrust.pdf

- Nakamura, J. Csikszentmihalyi, M. (2009). *Flow Theory and Research*. Oxford Handbook of Positive Psychology. (2nd rev. ed.) Oxford University Press.
- Reeve, J. (2018). *Understanding motivation and emotion* (7th rev. ed). John Wiley & Sons, Inc.
- Reis, H. T. (2014) Responsiveness: Affective interdependence in close relationships. In: Mikulincer, M.; Shaver, P. R. (Eds.). Mechanisms of social connection: From brain to group. *The Herzliya series on personality and social psychology Washington, DC: American Psychological Association*, 255–271. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1037/14250-015>
- Ryan, R. M. Deci, E. L. (2017) *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. The Guilford Press.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Institute for Positive Psychology and Education, Australian Catholic University, Australia University of Rochester, United States*. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Schultz, P, P. Ryan, R, M. Niemiec, C, P. Legate, N. Williams, G, C. (2014). Mindfulness, Work Climate, and Psychological Need Satisfaction in Employee Well-being. *Springer Science & Business Media, New York*. https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2015/06/2014_SchultzRyan.pdf
- Sendjaya, S., Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 644-650. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437731011079673/full/html>
- Tillitsdelegationen. (2018). *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik* (Statens offentliga utredningar, 2018:38). https://lup.lub.lu.se/search/ws/files/48486503/SOU_2018_38_Final3.pdf