



**INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI**

*Chefens respektive medarbetarnas uppfattning av ledarskapet  
och dess inverkan på organisationsklimatet*

**Elin Jonsson**

**Joakim Tegenfeldt Lund**

Kandidatuppsats ht 2005

Handledare: Clemens Weikert

## ABSTRACT

Syftet med denna studie är att undersöka om det finns någon skillnad mellan hur medarbetarna uppfattar sin chefs ledarskap och hur chefen uppfattar sitt ledarskap. Studien undersöker även organisationsklimatet på arbetsplatsen för att eventuellt kunna dra paralleller mellan organisationsklimatet och ledarskapet. Mätinstrumenten som använts vid mätningen av ledarskapsstil är Multifactor Leadership Questionnaire, utvecklat av Bass (1985) och vid mätning av organisationsklimatet användes GEFA formulär, utvecklat av Ekvall (1986). Deltagarna var medarbetare på Hiltis kundtjänstavdelning samt kundtjänstchefen. 17 av 22 medarbetare medverkade. Resultaten som framkommit är att ledaren skattar sig högre på de transformella komponenterna än vad medarbetarna gör och medarbetarna skattar ledaren högre på de transaktionella komponenterna och laissez-faire än vad ledaren gör. Organisationsklimatet befinner sig mer eller mindre mitt emellan Ekvalls standardiserade värden för innovativa och stagnerade organisationer. Slutsatsen är att medarbetarna verkar vara tämligen nöjda med ledarskapet och klimatet i organisationen samt att diskrepansen mellan ledarens och medarbetarnas uppfattning är relativt liten.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>Inledning</b> .....	<b>4</b>
Transaktionellt ledarskap.....	5
Transformellt ledarskap.....	6
Laissez-Faire ledarskap.....	7
Organisationsklimat.....	8
Organisationsklimat och ledarskap.....	12
Organisationsbeskrivning.....	13
Syfte.....	14
<b>Metod</b> .....	<b>15</b>
Urval och procedur.....	15
Mätinstrument.....	15
<b>Resultat</b> .....	<b>17</b>
Resultat på MLQ.....	17
Jämförelse mellan medarbetarnas och ledarens MLQ.....	19
Resultat på GEFA.....	20
<b>Diskussion</b> .....	<b>21</b>
Medarbetarnas MLQ.....	21
Ledarens MLQ.....	22
Medarbetarnas och ledarens MLQ.....	23
GEFA.....	23
MLQ och GEFA.....	24
Allmän diskussion.....	25
<b>Referenser</b> .....	<b>27</b>

## INLEDNING

De alltmer komplexa företagen med specialiserad arbetskraft har bidragit till en ökad komplexitet i människors relationer och ett ökat beroende människor emellan. Detta betonar vikten av välfungerande grupper och duktiga ledare (Bass, 1960). Ledaren ska kunna pendla mellan att vara manager, ledare eller gruppmedlem, för att på bästa sätt anpassa sig till den rådande situationen. För att kunna växla mellan olika roller måste ledaren vara uppmärksam på vilka behov medarbetarna har samt kraven på deras arbetsuppgifter. Det finns en ökad medvetenhet hos dagens företag och organisationer att deras framgång beror i allt högre grad på hur väl den lyckas ta till vara på de mänskliga resurserna (Weiss, 2005).

Det finns mängder med definitioner av ledarskap och definitionen bör utgå från vilket syfte det tjänar. Bass (1990) definierar ledarskap på följande sätt:

*”Leadership is an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perception and expectations of the members. Leaders are agents of change—persons whose acts affect other people more than other people’s acts affect them. Leadership occurs when one group member modifies the motivation or competencies of others in the group”* (s.19-20).

Ledarskap har intagit en stor roll i socialvetenskaplig forskning och förekommer frekvent i empirisk forskning. Sedan forskning om ledarskap inleddes har det utvecklats en mängd olika ledarskapsteorier som skiljer sig i infallsvinklar och slutsatser.

Fram till 1960-talet hade forskningen om ledarskap främst baserats på att ledarskapet beror på ledarens egenskaper. På 1960-talet tog forskningen en annan riktning och det rådande paradigmet inom ledarskapsforskning fick en mer dynamisk karaktär. Ledarskapet sågs nu mer som ett utbyte mellan ledaren och medarbetaren. Medarbetaren fick belöning eller bestraffning beroende på hur hon eller han utförde sina arbetsuppgifter. Detta transaktionella ledarskap karaktäriseras av att ledaren är resultatnriktad och fokuserar på drift och förvaltning. 1978 introducerade Burns en motpol till den transaktionella ledarskapsstilen; det transformella ledarskapet (Bass, 1990). Burns kom fram till dessa två typer av ledarskap genom att studera politiska ledare.

På mitten av 1980-talet utvecklade Bass transaktionellt och transformellt politiskt ledarskap och applicerade dem på organisatoriskt ledarskap. Liksom Burns identifierade Bass ledare genom deras handlingar och vilket inflytande dessa har på andra (Kuhnert & Lewis, 1987). Transformell ledarskapsteori klassas som en kognitiv ledarskapsteori eftersom det är en teori

som bygger på medarbetarnas uppfattning om ledarskapet. Ledaren omformar medarbetarnas förväntningar istället för att låta sig omformas av medarbetarnas förväntningar (Smither, 1998).

Författarna till denna uppsats har valt att utgå från denna ledarskapsteori som numera innehåller transaktionellt, transformellt och laissez-faire ledarskap. De olika ledarskapsstilarna utesluter inte nödvändigtvis varandra utan många ledare utövar både ett transformellt och transaktionellt ledarskap.

### ***Transaktionellt ledarskap***

En transaktionell ledare karakteriseras av att hon eller han:

- Vet och bestämmer vad medarbetarna måste göra
- Tydliggör vad som krävs av medarbetarna och deras arbetsuppgifter
- Identifierar medarbetarnas behov och tillfredställer dessa om medarbetaren har gjort sig förtjänt (Smither, 1998).

Transaktionellt ledarskap fokuserar på utbytet eller transaktionen som äger rum mellan ledare och medarbetare. En transaktionell ledare diskuterar med sina medarbetare om vad som krävs av dem samt utdelar belöningar eller bestraffningar beroende på kvalitén på de utförda arbetsprestationerna. Målet med belöningen eller bestraffningen är att få en viss uppgift utförd, inte att utveckla och förändra medarbetaren (Avolio & Bass, 1995). Det är medarbetarnas egenintressen som tillgodoses av den transaktionella ledaren för att motivera dem att utföra arbetsuppgifter (Yukl, 2002).

Bass (1998) tar upp två komponenter i det transaktionella ledarskapet;

*Kontinuerligt belönande:* Ledaren kommer överens med sina medarbetare om vilka mål som ska uppnås och på vilket sätt de ska uppnås. Hon eller han utlovar belöningar i utbyte mot att medarbetarna uppfyller de överenskomna målen.

*Styrande genom undantag (aktivt eller passivt):* Ledarskapet kan vara antingen aktivt eller passivt genom denna transaktionella metod. Den aktiva ledarskapsstilen karaktäriseras av att ledaren försöker undvika att medarbetarna begår några fel och misstag genom att införa regler och ramar för arbetet. Därmed försöker ledaren förutse vad som kan tänkas hända. Med den passiva ledarskapsstilen avvaktar ledaren och griper in först när det har skett ett fel eller misstag.

Kontinuerligt belönande anses vara effektivt ledarskap i de flesta situationer, så länge ledaren kan kontrollera själva belönings sättet för väl genomförda arbetsuppgifter. Styrande genom

undantag (aktivt) är mindre effektivt och tillfredsställande för medarbetarna medan passivt styrande genom undantag är dåligt och ineffektivt ledarskap. (Avolio & Bass, 2002).

Transaktionellt ledarskap kan vara effektivt ledarskap, speciellt när det gäller kontinuerligt belönande, dock kan man uppnå en högre grad av effektivitet, tillfredställning och risktagande med transformellt ledarskap (Avolio & Bass, 2002).

### ***Transformellt ledarskap***

Ett transformellt ledarskap är en utvidgning av transaktionellt ledarskap. En transformell ledare kan också använda sig av förstärkningar, positiva liksom negativa, men skillnaden från transaktionella ledare är att de vill inte bara se till att medarbetaren utför sin uppgift utan även att hon eller han utvecklas och lär sig av sin framgång eller misslyckande (Avolio & Bass, 1995).

Ledaren motiverar och omformar medarbetarna genom att:

- Medvetandegöra dem om vikten av arbetsuppgifternas resultat och utkomst.
- Få dem att väva in egenintressen i organisationens eller teamets intressen och få dem att stämma överens.
- Uppmuntra medarbetarna att beakta sina högre behov (Yukl, 2002).

Enligt Burns känner en transformell ledare igen en medarbetares behov och motiverar medarbetaren att uppnå det högsta behovet, enligt Maslows behovstrappa: självförverkligande, för att kunna engagera medarbetaren fullt ut (Kuhnert & Lewis, 1987). Den transformella ledaren inspirerar medarbetarna med utmaningar samt försöker få medarbetarnas arbetsuppgifter att kännas meningsfulla. De informerar om värdena i målen och inte bara målen i sig. Ledaren vill få medarbetarna att bli involverade och engagerade i verksamheten samt känna sig betydelsefulla och behövda i organisationen. Ledaren är lyhörd för sina medarbetares åsikter och idéer (Bass, 1998). En transformell ledare vill påverka en medarbetares motiv genom att hon eller han går bortom sina egenintressen för gruppens eller organisationens bästa och beaktar moraliska och etiska aspekter av deras handlingar och mål. Det handlar om att upptäcka medarbetarnas behov och utveckla var och ens potential och självkänsla för att få dem att prestera bättre (Avolio & Bass, 1995).

Enligt Bass (1998) består det transformella ledarskapet av fyra komponenter;

*Idealiserat inflytande (attribut och beteende):* Den transformella ledaren är respekterad och omtyckt av sina medarbetare och fungerar som en rollmodell som medarbetarna vill identifiera sig med. Enligt medarbetarna har deras transformella ledare extraordinära

egenskaper och har höga etiska och moraliska principer. Attribut tar ledarens indirekta beteende i beräkning medan beteende fastställer utsträckningen av direkt synligt beteende som ledaren uppvisar.

*Inspirerande motivation:* Den transformella ledaren kan inspirera sina medarbetare och få dem att bli motiverade inför sina arbetsuppgifter. Ledaren kämpar för att få sina medarbetare delaktiga i organisationen och dess framtid samt att de strävar efter gemensamma mål och visioner. Ledarskapsstilen präglas av optimism och entusiasm.

*Intellektuell stimulant:* Den transformella ledaren uppmuntrar sina medarbetare att vara kreativa och innovativa. Ledaren erbjuder nya sätt att se på olika situationer och ifrågasätter rådande antaganden. Medarbetarna är delaktiga i att hitta nya lösningar och deras idéer tas på allvar.

*Individuellt hänsynstagande:* Den transformella ledaren uppmärksammar varje enskild medarbetares behov och potential och agerar som en mentor. Ledaren bidrar till att forma ett stödjande klimat och erbjuder utvecklingsmöjligheter för medarbetarna. Ledaren accepterar att medarbetarna är olika och anpassar sig efter var och ens nivå. Ledaren stödjer en tvåvägskommunikation och ett personligt samspel mellan ledare och medarbetare.

Bland dessa komponenter är idealiserat inflytande och inspirerande motivation de mest effektiva och tillfredsställande faktorerna för medarbetarna i ett transformellt ledarskap (Avolio & Bass, 2002).

### ***Laissez-Faire ledarskap***

Det finns ytterligare en ledarskapsstil som teorin tar upp och det är laissez-faire, det vill säga "låt-gå" ledarskap. Denna ledarskapsstil innebär mer eller mindre en avsaknad av ledarskap. Detta är den minst effektiva ledarskapsstilen. Ledaren ignorerar sitt ansvar och sina medarbetare. En "låt-gå" ledare undviker att fatta beslut, ta ställning i olika frågor samt avstår från att ingripa. Denna typ av ledarskap är troligast att finna när mål och uppgifter är oviktiga, när belöningar är få och disciplin låg samt när medarbetarna är erfarna och ledaren är likgiltig (Bass, 1998).

Om ett transaktionellt eller transformellt ledarskap utvecklas beror på miljön, organisationen, maktfördelningen mellan ledare och medarbetare samt vilka uppgifter och mål som finns (Bass, 1998). Åtskilliga studier visar på att transformellt ledarskap är mer effektivt och uppskattat hos medarbetarna än transaktionellt ledarskap (Bass, 1998). Denna positiva

korrelation mellan transformellt ledarskap och effektivitet har påträffats i olika typer av organisationer, på olika auktoritetsnivåer och i olika länder (Yukl, 2002).

Det har gjorts en del forskning inom området hur ledare uppfattas av sina medarbetare och hur ledare uppfattar sin ledarskapsstil.

Enligt Bass (1990) påverkas ledarskapet av ledares självuppfattning, hur hon eller han tänker, känner och agerar. Många undersökningar tyder på att ledare har benägenhet för att ha en överdriven uppfattning om sig själva och att deras medarbetares uppfattning går stick i stäv med deras egna. I en studie gjord av Wexley, Alexander, Greenawalt och Couch (1980) studeras samspelet mellan ledare och medarbetare. De fann en signifikant korrelation mellan medarbetarens tillfredsställelse med ledarskapet och hur väl ledarens beskrivning av sig själv och medarbetarens beskrivning av ledaren stämmer överens. Wexley et al. förklarar denna korrelation bland annat med att om man uppfattar en annan person på samma sätt som hon eller han själv gör är det lättare att förutsäga och förstå den personens handlingar och beteende (Wexley et al., 1980).

Kuhnert och Lewis (1987) har utvecklat Bass transformella ledarskapsteori till en konstruktiv/utvecklingsanalys där de undersöker processerna som gör att ledare anammar en transaktionell eller transformell ledarskapsstil. Den konstruktiva delen i teorin utgår från att människor konstruerar en subjektiv världsbild som formar deras erfarenheter till skillnad från att uppleva dem i en objektiv verklig värld. Den konstruktiva/utvecklingsteorin grundar sig på att det är olika typer av individer som blir transaktionella respektive transformella ledare. Ledarskap verkar på olika nivåer beroende på hur ledaren ser sig själv och andra människor runtomkring dem. Genom att förstå processen hur människor konstruerar mening utifrån sina erfarenheter kan bidra till förståelsen av hur ledare uppfattar sitt ledarskap samt vilken inställning de har till det. Den konstruktiva/utvecklingsteorin betonar ledares utveckling över tid, de ser inte ledarskap som något statiskt utan snarare som en pågående utveckling (Kuhnert & Lewis, 1987).

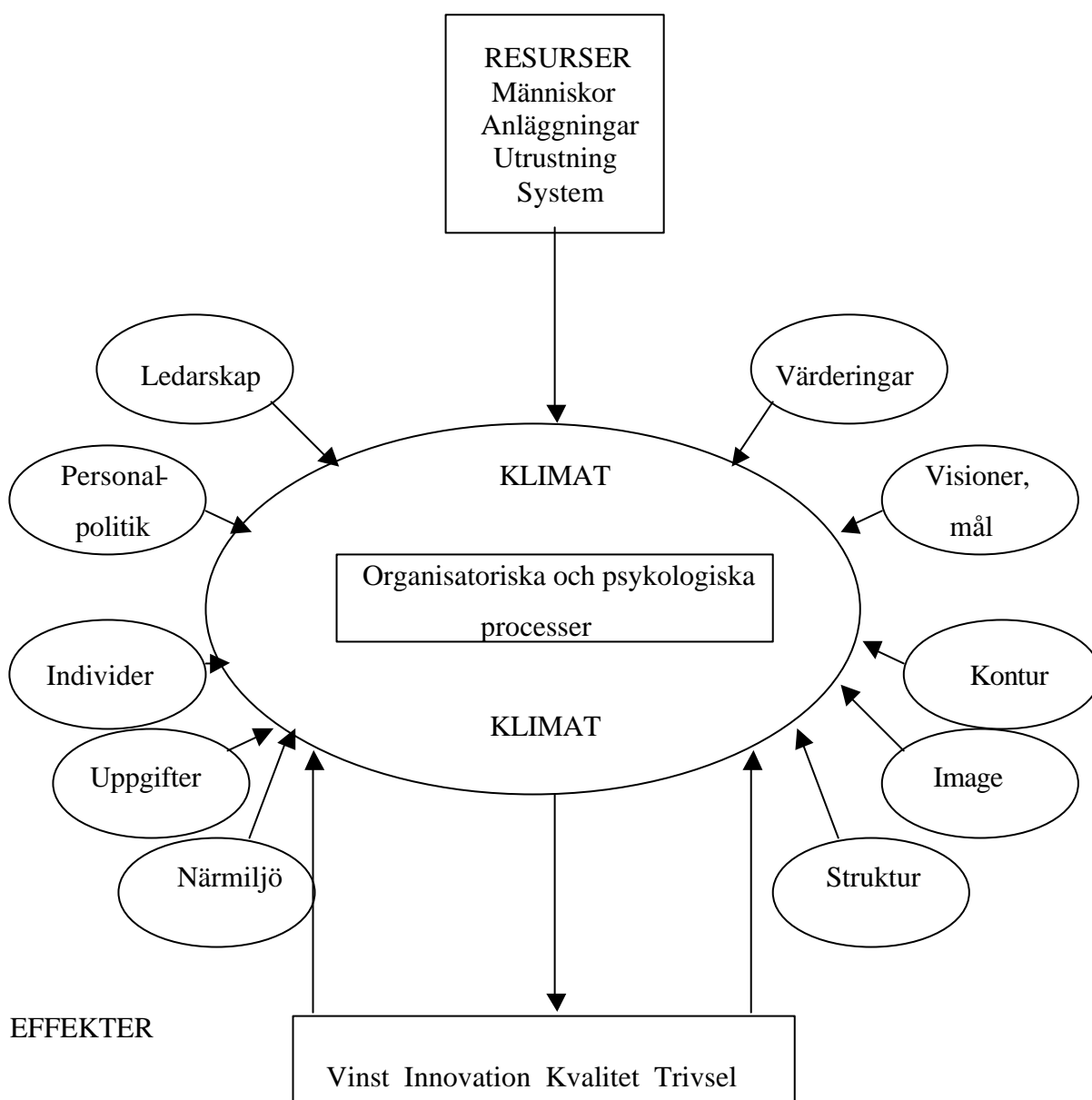
### ***Organisationsklimat***

Organisationsklimatet är, liksom ledarskapet, en viktig del i organisationskontexten och är en god indikator på hur medarbetarna upplever sin arbetsplats.

Ekvall (1993) definierar organisationsklimatet på en arbetsplats som *”beteende, attityder och känslöstämningar som karaktäriserar livet i organisationen”* (Ekvall, 1993, s.20). Enligt Bass (1998) består organisationsklimatet av inlärdade beteendemönster som uppstår och skapas



beroende på vilken tradition organisationen besitter. Organisationsklimatet är medarbetarnas antaganden om vad som är viktigt, bra och rätt, det är medarbetarnas gemensamma identitet. Det finns en mängd faktorer och processer som påverkar klimatet. I figur 1 tydliggörs dessa faktorer samt organisationsklimatets roll. Organisationsklimatet i sig gör inga förändringar men det ökar eller minskar effekterna av organisationens resurser. Organisationen satsar resurser såsom humankapital, anläggningar, utrustning med mera. Hur effekterna, det vill säga vinst, kvalitet, trivsel med mera blir av dessa resurser beror delvis på hur det psykologiska klimatet ser ut samt organisatoriska processer. Psykologiska processer kan vara motivation, attitydbildning med mera och organisatoriska processer kan vara beslutsfattande, kommunikation, samordning med mera (Ekvall 1994).



Figur 1. Organisationsklimatets roll och faktorer som påverkar det (Ekvall, 1994)

Ekvall (1994) definierar faktorerna som inverkar på organisationsklimatet enligt följande:  
*Ledarskap:* Vilken ledarskapsstil organisationens ledare har och påverkar sina medarbetare med.

*Personalpolitik:* Vilka ramar och regler det finns för personalfrågor såsom utbildning, lönesättning, rekrytering med mera.

*Individer:* Hur organisationsmedlemmarnas värderingar, ålderssammansättning, utbildning och så vidare ser ut.

*Uppgifter:* Hur verksamheten ser ut och vilka arbetsuppgifter organisationsmedlemmarna har.

*Närmiljö:* Lokaler, material och hjälpmedel skapar förutsättningar eller begränsar för kontakter och arbete.

*Struktur:* Hur arbetsfördelning och maktfördelning ser ut: hierarkisk kontra platt organisation, centraliserad kontra decentraliserad organisation.

*Image:* Hur organisationen framstår för utomstående och vilken uppfattning dessa får av organisationen.

*Kontur:* Organisationens storlek, ägandeförhållanden, geografisk belägenhet.

*Värderingar:* Hur organisationens värderingar ser ut, det vill säga hur man ser på sin verksamhet och vilka ställningstaganden man gör.

*Visioner, mål:* Hur man planerar inför framtiden, vilka mål som ska uppnås och vilken riktning organisationen ska ta.

Ett organisationsklimat kan uppfattas på olika sätt av olika individer, till exempel beroende på en individs värderingar och behov. Organisationsklimat utvecklas inom en organisations ramar i interaktionen mellan människorna i organisationen och organisationens processer och strukturer. Klimatet är inte något statiskt utan kan förändras. Organisationsmedlemmarnas reaktioner på förhållanden och händelser i organisationen bidrar till klimatinslag som i sin tur kan ge upphov till klimatförändringar. Medlemmarnas inställning, personlighet, erfarenheter med mera påverkar organisationsklimatet, liksom klimatet påverkar människorna i organisationen (Ekvall, 1986). Det är det relativt stabila, dagliga klimatet som påverkar de personer som vistas i det och inte enstaka händelser (Ekvall, 1985).

En organisationsmedlems uppfattning av organisationsklimatet beror på individens personlighet, vilka erfarenheter individen har av organisationen samt vilket klimat som råder i organisationen. Om organisationsklimatet upplevs på liknande sätt utav dess medlemmar kan man säga att det är relevant och tillförlitligt (Ekvall, 1986).

Med hjälp av följande dimensioner beskriver Ekvall (1986) klimatet i en organisation:

- *Utmaning*: Mäter organisationsmedlemmarnas engagemang i verksamheten. Vid hög utmaning är medlemmarna motiverade och upplever meningsfullhet i sitt arbete. Om det råder låg nivå på utmaning känner medlemmarna sig likgiltiga och ointresserade inför sina arbetsuppgifter.
- *Frihet*: Hur självständiga organisationsmedlemmarna tillåts vara. Hög grad av frihet kännetecknas av att individerna uppmuntras till att styra sitt arbete självständigt och ta initiativ och ansvar. Finns det tydliga ramar och regler som man inte får överskrida råder det låg frihet på arbetsplatsen.
- *Idéstöd*: Vilken respons organisationsmedlemmarna får för sina idéer. Om nya idéer uppmuntras och tillåts att testas föreligger det en hög nivå av idéstöd. Om idéer förkastas är det låg nivå av idéstöd i organisationen.
- *Tillit*: Vilken tillit finns det i relationerna på en arbetsplats? Om individerna känner sig trygga och vågar säga vad de tycker har organisationen en hög grad av tillit. Löper man däremot risk för bestraffning om man råkar säga något som hamnar utanför det tillåtna råder en låg nivå av tillit.
- *Livfullhet*: Är organisationen dynamisk? Ett klimat med hög livfullhet innebär liv och rörelse. Är det tvärtom en "sömnig" organisation där det inte sker några extraordinära händelser är det en organisation med låg livfullhet.
- *Lekfullhet/humor*: Om det finns utrymme för humor och roliga upptåg råder hög grad av lekfullhet/humor i organisationen. Är det endast allvar som tillåts och stämningen är stel är lekfullhet och humordimensionen låg.
- *Debatt/mångfald*: Förekommer det debatt bland organisationsmedlemmarna? Tillåts debatt och att organisationsmedlemmarna har skilda åsikter karakteriseras organisationen av hög debattnivå. Om man måste ställa sig i ledet och lyda auktoriteten har organisationen en låg debattnivå.
- *Konflikter*: Finns det spänningar i organisationen? Om individer kontrollerar sina känslor och behandlar varandra väl råder det låg grad av konflikter. Undviker medlemmarna varandra och pratar om varandra bakom ryggen har organisationen en hög konfliktnivå.
- *Risktagande*: Hur risktagande är organisationen? Vågar organisationen ta risker och ta tillfällena i akt innebär det att en organisation har hög grad av risktagande. Väljer däremot en organisation den försiktiga vägen är det låg grad av risktagande.

- *Idé-tid*: Hur mycket tid det finns till att utarbeta nya idéer. Finns det tid till att utforma nya idéer och testa nya förslag kännetecknas organisationen av hög nivå på denna dimension. Har man lite eller ingen tid till att utveckla idéer är det låg nivå på denna dimension.

Ekvall (1986) har främst utgått utifrån två typer av klimatprofiler vid tolkning av organisationsklimat; kreativa/innovativa och stagnerade organisationer. Om det däremot är optimalt för organisationen i fråga att ha ett visst värde på en dimension är svårt att avgöra utan att göra en närmare undersökning av organisationen i fråga.

### ***Organisationsklimat och ledarskap***

För att beskriva ledarskapet i en organisation är det viktigt att ta med själva kontexten som medarbetarna och ledaren befinner sig i. Hur upplever de klimatet på sin arbetsplats och hur relaterar detta till hur de uppfattar sitt ledarskap (Avolio & Bass, 1995)?

Forskning visar på att det finns tydliga samband mellan ledarens beteendestil och det klimat som råder på organisationen. Vilket ledarskap som förekommer i en organisation är en av de starkaste bidragande faktorerna till klimatet. Ledaren har därmed en stor möjlighet att påverka organisationsklimatet och genom det styra medarbetarnas beteende så att det stämmer överens med organisationens mål och visioner, samtidigt som ledarens stil påverkas av det klimat som råder på en arbetsplats. Konsekvenserna av en ledarskapsstil beror bland annat på materiella resurser, arbetsuppgifter och medarbetares kunskapsnivå (Ekvall, 1994).

Bass förklarar att en skillnad mellan transaktionella ledare och transformella ledare är att den transaktionella ledaren följer reglerna som redan finns i en organisationskultur, medan den transformella ledaren ändrar dem och formar dem efter sin egen vision, som är mer i linje med framtida mål (Avolio & Bass, 1995). Det är viktigt att ledarskapet anpassas efter vilken sorts organisation och arbetsmiljö som råder. Det är mer troligt att ett transaktionellt ledarskap utvecklas i en arbetsmiljö som är stabil och förutsägbar. Det är dessutom mer sannolikt att detta ledarskap är effektivt i denna typ av miljö. Ett transformellt ledarskap är mer effektivt i en osäker och turbulent arbetsmiljö (Bass, 1998).

Därmed är det möjligt att göra en koppling mellan transformellt ledarskap och innovativt organisationsklimat samt ett transaktionellt ledarskap och ett stagnerat organisationsklimat.

### ***Organisationsbeskrivning***

Hilti är ett familjeföretag som grundades i Liechtenstein 1941 av Martin Hilti och ägs fortfarande idag till hundra procent av familjen Hilti. Det är ett tillverkningsföretag som tillverkar professionella verktyg. Hilti finns i mer än 120 länder och har över 15 000 anställda. Hilti i Arlöv grundades för fjorton år sedan. De har 200 anställda som jobbar på någon av följande avdelningar; verkstad, kundtjänst, marknad, it, ekonomi, personal eller inköp.

Huvudstrategierna för företagets verksamhet kommer från Liechtenstein men själva organisationsstrukturen och hur de implementerar processer avgör de själva.

Idag har Hilti i Arlöv 20 procent av marknadsandelarna i Sverige men deras mål är att öka till 25 procent på tre till fem år. De har även som mål att 90 procent av alla chefsbefattningar ska vara internrekryterade. Hilti förespråkar internrekrytering då de dels tror att om en anställd lär känna företaget i grunden och delar dess värderingar och visioner har företaget möjlighet att nå långvarig och lönsam tillväxt och dels för att vara attraktiva på arbetsmarknaden.

Vad gäller beslut, fattas förhållandevis många av besluten i dialog med familjen Hilti. Det ställs höga krav på ledarskapet på Hilti. Att vara ledare på Hilti handlar om att utveckla medarbetarna och därigenom uppnå höga resultat. Det är väsentligt att skapa förutsättningar för teamkänsla och att det är gruppen som uppnår resultat och inte den enskilda individen. Värderingarna är väldigt tydliga i företaget, det är viktigt att visa respekt för varandra, att ha integritet, välfungerande teamarbete och engagemang.

Det kan i perioder vara högt arbetstempo och Hilti är ingen ”åtta till fem verksamhet”. Hilti ställer höga kvalitetskrav utifrån varje individs förutsättningar.

Hilti vill uppfattas som en platt organisation. Dock finns det en hierarkisk uppbyggnad men avstånden är förhållandevis korta mellan nivåerna (Intervju med Hiltis personalchef, 2005-12-06).

### ***Kundtjänstavdelningen***

Kundtjänstavdelningen består av 22 kundtjänstmedarbetare uppdelade på en svensk och en dansk sida, med varsin gruppleddare. Medarbetarna har arbetat på avdelningen i allt från 6 månader till 35 år. Det är en stor spridning på medarbetarnas ålder och könsfördelningen av medarbetarna är jämn. Kundtjänstchefen beskriver avdelningens struktur som platt och dörren till henne står öppen för medarbetarna om de vill prata eller ställa frågor. Arbetstempot går i vågor på avdelningen, bland är det mycket att göra och ibland mindre. Kundtjänstchefen började själv som kundtjänstmedarbetare 1995, blev gruppleddare 1999 och kundtjänstchef 2000. Hon ska avgå i slutet av december 2005. Det har pågått diverse

organisationsundersökningar under året och det är tänkt att organisationsförändringar kommer att implementeras år 2006 (Intervju med kundtjänstchef, 2005-12-01).

### *Syfte*

Syftet med denna uppsats är att, utifrån teorin om transformellt ledarskap, undersöka hur medarbetarna på en arbetsplats uppfattar sitt ledarskap samt hur ledaren själv beskriver sin ledarskapsstil. Stämmer dessa uppfattningar överens, eller finns det en diskrepans dem emellan? Hur upplever organisationsmedlemmarna klimatet på sin arbetsplats? Finns det en koppling mellan hur medarbetarnas och ledarens uppfattning om ledarskapet överensstämmer och hur de upplever organisationsklimatet?

Vår hypotes är att det råder en diskrepans mellan ledarens och medarbetarnas uppfattning av ledarskapet samt att detta påverkar organisationsklimatet. Om det råder diskrepans mellan ledarens och medarbetarnas uppfattning av ledarskapet, tror vi att organisationsklimatet upplevs som mindre innovativt och mer stagnerat.

## METOD

Vid undersökningen av ledarskapet och organisationsklimatet har författarna använt sig av kvantitativ metod. För att få information om organisationen har kvalitativa halvstrukturerade intervjuer utförts med personalchefen och kundtjänstchefen.

### *Urval och procedur*

Företaget Hilti söktes upp och tillfrågades om de var intresserade och hade möjlighet att ställa upp i denna studie. Personalchefen kontaktades och efter önskemål om en avskild grupp i företaget och diskussioner med kundtjänstchefen föreföll kundtjänstavdelningen som en bra grupp att utföra undersökningen på. Formulären delades ut till samtliga medarbetare och till kundtjänstchefen eftersom studien dels går ut på att undersöka medarbetarnas uppfattning av ledarskapet och dels undersöka ledarens uppfattning av sitt ledarskap. Studien innehåller även en undersökning av organisationsklimatet och då medverkade alla organisationsmedlemmar på kundtjänstavdelningen. Enligt Ekvall (1986) är det viktigt att individerna i organisationen har haft tid att skaffa sig erfarenhet och känna in klimatet i organisationen för att kunna beskriva det på ett adekvat sätt, därför bör nyanställda uteslutas ur undersökningen. Eftersom alla medarbetare har jobbat på avdelningen sex månader eller längre ombads samtliga att fylla i de båda formulären. Formulären delades ut och samlades in av kundtjänstchefen. 17 av de 22 medarbetarna samt ledaren lämnade in formulären. För att försäkra anonymiteten beslöt vi att deltagarna inte skulle fylla i personuppgifter såsom ålder, kön och anställningstid. Deltagarna tilldelades kuvert som frågeformulären kunde förslutas i.

För att få information om själva organisationen Hilti gjordes en halvstrukturerad intervju med personalchefen och för att få information om kundtjänstavdelningen intervjuades kundtjänstchefen.

### *Mätinstrument*

Vid mätningen av om medarbetarna uppfattar sin ledare som transaktionell, transformell eller laissez-faire användes Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), utarbetat av Bass 1985, därefter omarbetat ett antal gånger (Bass, 1990). Medarbetarna fick fylla i ett MLQ formulär anpassat efter dem och ledaren fick ett ledaranpassat MLQ formulär. Det innehåller tolv komponenter, fem transformella: idealiserat inflytande (beteende), idealiserat inflytande (attribut), inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individuellt hänsynstagande. Vidare innehåller formuläret tre transaktionella komponenter: kontinuerligt belönande,

styrande genom undantag (aktivt) och styrande genom undantag (passivt) samt en laissez-faire komponent. De olika ledarskapsstilarna mäts med fyra påståenden vardera. Dessutom finns det tre extra komponenter som mäter extra ansträngning, tillfredsställelse samt effektivitet, de mäts med tre, respektive två och fyra påståenden vardera. Formuläret innehåller 45 påståenden och mäts med fem svarsalternativ: 0 (inte alls), 1 (någon enstaka gång), 2 (ibland), 3 (ganska ofta) och 4 (ofta, om inte alltid). Vid sammanställningen av formulären använde vi oss utav Multifactor Leadership Questionnaire Scoring Key (5x) Short (Bass, n.d.) för att räkna ut vilka påståenden som hörde till de olika dimensionerna.

För att mäta organisationsklimatet användes Ekvalls GEFA-formulär (1986). Det består av tio klimatområden: utmaning, frihet, idéstöd, tillit/öppenhet, livfullhet/dynamik, lekfullhet/humor, debatt/mångfald, konflikter, risktagande och idétid. Formuläret består av 50 påståenden, fem för varje dimension och mäts med fyra svarsalternativ: 0 (stämmer inte alls), 1 (stämmer i viss mån), 2 (stämmer ganska bra) och 3 (stämmer i hög grad). Enligt Ekvall (1986) är inte klimatområdena jämförbara med varandra, dock kan man göra relativa jämförelser mellan dimensionerna. Det är svårt att säga om en viss klimatprofil är optimal för en organisation eller ej, eftersom det beror på vilken typ av organisation det är och vilket stadium organisationen befinner sig i. I denna studie utgår vi från Ekvalls (1986) standardiserade klimatprofiler: kreativa/innovativa och stagnerade organisationer och använder dessa som jämförelser.

Intervjuerna förbereddes med ett antal organisationsfrågor som bland annat berörde organisationens historia, struktur, maktfördelning och beslutsfattning. Intervjun med personalchefen bandades för att försäkra att all information kom med i organisationsbeskrivningen och lyssnades därefter av och skrevs ner. Intervjun med kundtjänstchefen skrevs ner direkt efter intervjun.

Den statistiska analysen är gjord med hjälp av datorprogrammet SPSS. En deskriptiv analys utfördes på komponenterna i MLQ för att få fram medelvärden och standardavvikelser för medarbetarna i organisationen. För att kunna jämföra ledarens och medarbetarnas svar på MLQ räknades Z-värden ut. På GEFA formulären räknades medelvärdet och standardavvikelseerna för samtliga organisationsmedlemmar ut på varje dimension.



## RESULTAT

På MLQ formuläret svarade 17 av de 22 medarbetarna samt ledaren. Dock var två av medarbetarnas formulär ofullständigt ifyllda och kunde därför inte användas. Detta innebär en svarsfrekvens på 70 procent. På GEFA formuläret svarade 17 av 22 medarbetare samt ledaren, samtliga var fullständigt ifyllda. Detta innebär en svarsfrekvens på 78 procent.

### *Resultat på MLQ*

Tabell 1 visar medarbetarnas värden på MLQ med frekvens, medelvärde och standardavvikelse för varje dimension. För att ledarskap ska betraktas som transformellt ska dimensionerna som mäter transformellt ledarskap ha ett värde på 3,0 eller högre, dimensionerna som mäter transaktionellt ledarskap ett värde på runt 2,5 och värdet på laissez-faire ska inte överstiga 1,0 (Bass, 1998). De första fem dimensionerna mäter transformellt ledarskap. Dimension sex till åtta mäter transaktionellt ledarskap. Dimension nio mäter laissez-faire. Dimension tio till tolv mäter effektivitet, extra ansträngning och tillfredsställelse.

Tabell 1. Frekvens, medelvärde och standardavvikelse för medarbetarna på MLQ

	<b>Dimension</b>	<b>N</b>	<b>Medelvärde</b>	<b>Standardavvikelse</b>
1	Idealiserat inflytande (attribut)	15	2,53	1,00
2	Idealiserat inflytande (beteende)	14	2,47	0,90
3	Inspirerande motiverande	15	2,73	0,60
4	Intellektuellt stimulerande	15	2,36	0,93
5	Individuellt hänsynstagande	15	2,26	0,89
6	Kontinuerligt belönande	15	2,54	0,85
7	Styrande genom avstånd (aktivt)	15	1,49	0,75
8	Styrande genom avstånd (passivt)	15	1,06	0,73
9	Laissez-faire	15	0,92	0,75
10	Extra ansträngning	15	2,48	0,87
11	Effektivitet	15	2,92	0,90
12	Tillfredsställelse	15	3,00	0,91

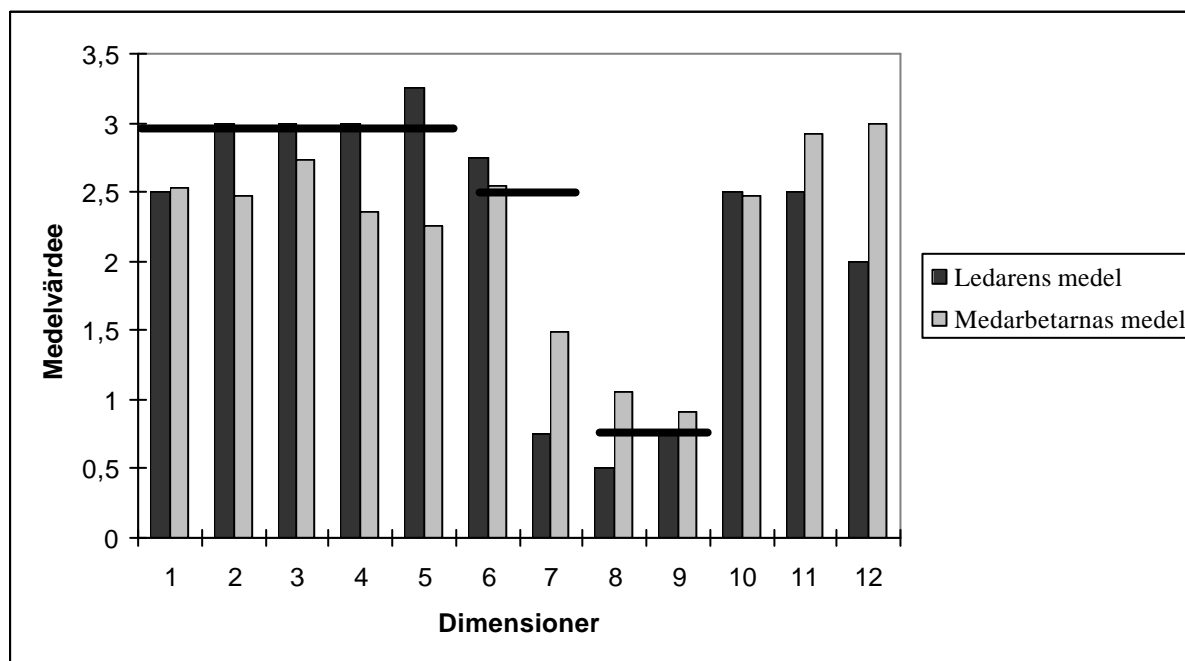
I tabell 2 redovisas ledarens medelvärden på de olika dimensionerna i MLQ formuläret.

Tabell 2. Frekvens och medevärdel för ledaren på MLQ

	<b>Dimension</b>	<b>N</b>	<b>Medelvärde</b>
1	Idealiserat inflytande (attribut)	1	2,50
2	Idealiserat inflytande (beteende)	1	3,00
3	Inspirerande motiverande	1	3,00
4	Intellektuellt stimulerande	1	3,00
5	Individuellt hänsynstagande	1	3,25
6	Kontinuerligt belönande	1	2,75
7	Styrande genom avstånd (aktivt)	1	0,75
8	Styrande genom avstånd (passivt)	1	0,50
9	Laissez-faire	1	0,75
10	Extra ansträngning	1	2,50
11	Effektivitet	1	2,50
12	Tillfredsställelse	1	2,00

Diagram 1 visar ledarens värden på MLQ formuläret och medarbetarnas medelvärden på MLQ formuläret, fördelade på de 12 dimensionerna. Dimensionerna representeras av siffrorna 1 till 12 enligt tabell 1 och 2. De vågräta svarta strecken representerar, från vänster, Bass gräns för transformativt ledarskap, transaktionellt ledarskap, och laissez-faire ledarskap (Bass, 1998).

Diagram 1. Medelvärde för medarbetarna och ledaren på MLQ



### Jämförelse mellan medarbetarnas och ledarens MLQ

Genom att räkna ut Z-värdena för dimensionerna i MLQ får man fram ett värde som visar hur många standardenheter ledarens poäng är från medarbetarnas medelvärde. Z-värden underlättar jämförelser eftersom medelvärdet alltid är 0 och standardavvikelsen alltid 1. Ett värde över 0 innebär att ledaren skattar dimensionen högre än medarbetaren. Ett värde under 0 innebär att medarbetaren skattar dimensionen högre än ledaren. Z-värdet räknas ut på följande sätt (Aron & Aron, 2002):

$$Z = \frac{X - M}{SD}$$

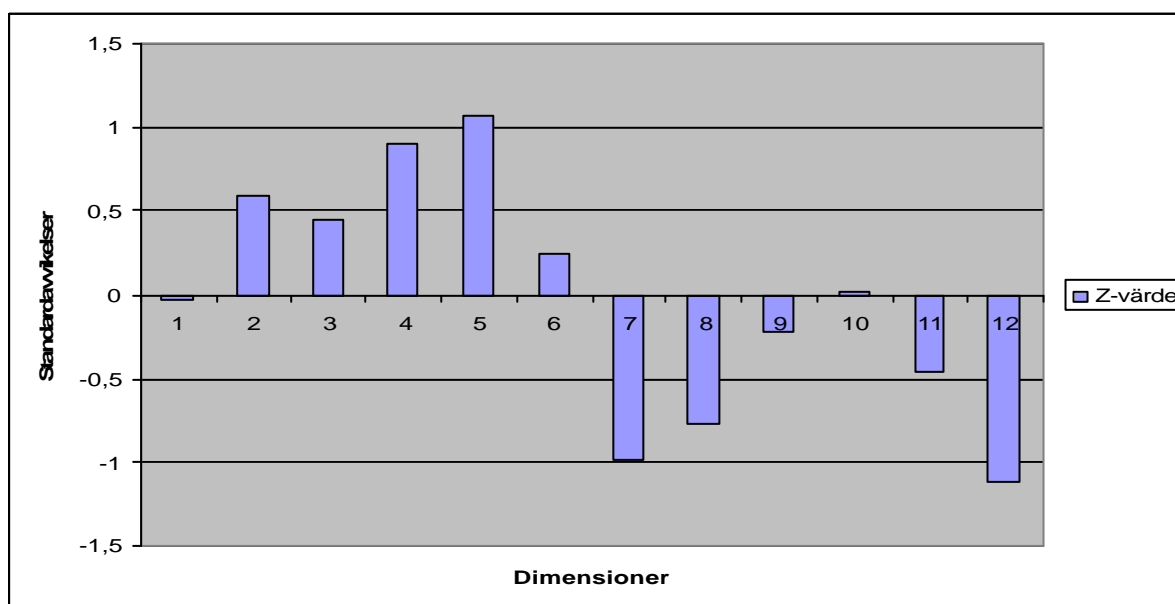
I uträkningen av Z-värdena har vi utgått från att medarbetarna är populationen. X är ledarens värde på dimensionerna och M är medarbetarnas medelvärde på dimensionerna. SD är medarbetarnas standardavvikelse på dimensionerna.

I tabell 3 och diagram 2 presenteras Z-värdena för dimensionerna i MLQ. Dimensionerna representeras av siffrorna 1 till 12 enligt tabell 1 och 2. Dessa värden talar om hur många standardavvikelser ledarens värden på MLQ befinner sig från medarbetarnas medelvärden på MLQ.

Tabell 3. Z-värde för medarbetarnas och ledarens medelvärde i MLQ

Dimension	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Z-värde	-0,03	0,59	0,45	0,90	1,07	0,25	-0,99	-0,77	-0,23	0,03	-0,46	-1,11

Diagram 2. Z-värde för MLQ



## Resultat på GEFA

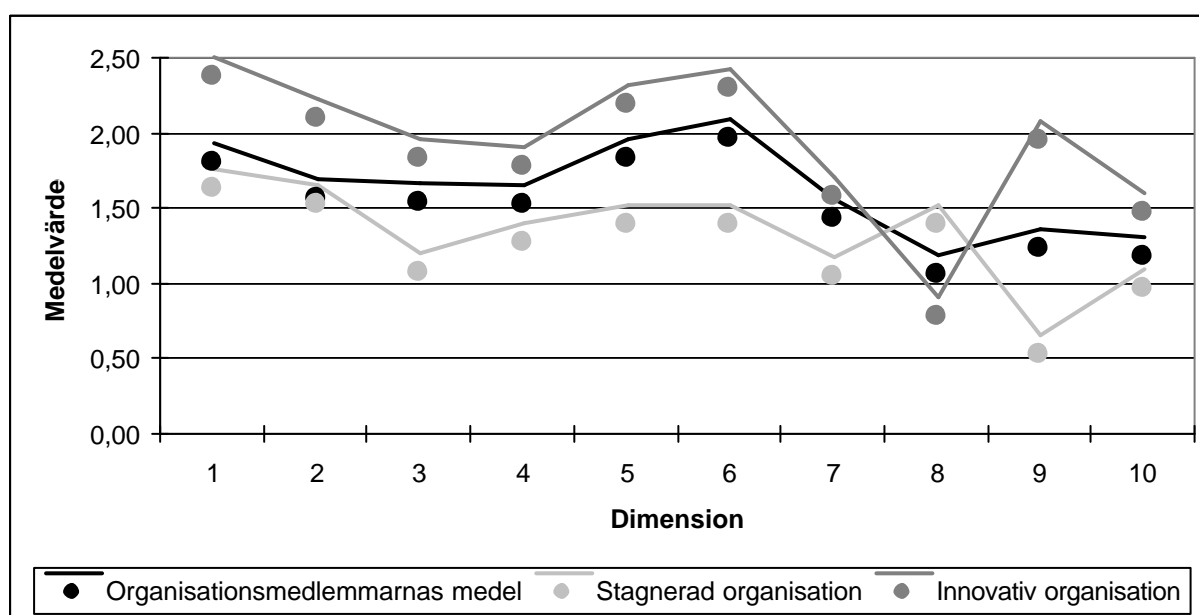
Tabell 4 innehåller organisationsmedlemmarnas värde på GEFA med frekvens, medelvärde och standardavvikelse. Höga poäng på en dimension innebär att deltagaren uppfattar arbetsklimatet som positivt avseende den dimensionen, förutom på dimensionen konflikter. Höga poäng på konflikter innebär att deltagaren uppfattar arbetsplatsen som konfliktfylld.

Tabell 4. Frekvens, medelvärde och standardavvikelse på organisationsmedlemmarnas GEFA

	Dimension	N	Medelvärde	Standardavvikelse
1	Utmaning/motivation	18	1,80	0,41
2	Frihet	18	1,56	0,51
3	Idéstöd	18	1,53	0,51
4	Tillit/öppenhet	18	1,54	0,31
5	Dynamik/livfullhet	18	1,85	0,36
6	Lekfullhet/humor	18	1,98	0,36
7	Debatt/mångfald	18	1,44	0,33
8	Konflikter	18	1,07	0,71
9	Rishtagande	18	1,23	0,29
10	Idétid	18	1,20	0,45

Diagram 3 innehåller organisationsmedlemmarnas medelvärden på GEFA formuläret fördelat på de 10 dimensionerna. Dimensionerna representeras av siffrorna 1-10 enligt tabell 4. Den mörkgrå linjen representerar typvärden för den kreativa/innovativa organisationen, och den ljusgrå linjen representerar typvärden för den stagnerade organisationen (Ekvall, 1986).

Diagram 3. Organisationsmedlemmarnas medelvärde på GEFA



## DISKUSSION

### *Medarbetarnas MLQ*

För ett optimalt ledarskap föreslår Bass (1998) att ledarens värde på de transformella dimensionerna ska ha ett medelvärde på 3,0 eller högre på varje dimension. Kontinuerligt belönande och styrande genom avvaktande (aktivt) ska ligga på ett medelvärde på runt 2,5. Styrande genom avvaktande (passivt) och laissez-faire ska helst ligga kring 1,0 i medelvärde eller lägre för ett föredömligt ledarskap.

På de transformella komponenterna, idealiserat inflytande (attribut och beteende), inspirerande motiverande, intellektuellt stimulerande samt individuellt hänsynstagande, ligger medarbetarnas medelvärde mellan 2,26 till 2,73. Dessa värden är lägre än Bass idealvärde för ett transformellt ledarskap och tyder på att medarbetarna inte till fullo upplever typiska transformella egenskaper hos sin ledare. Emellertid har inspirerande motivation ett relativt högt värde på 2,73 och detta visar på att ledaren till viss del kan inspirera sina medarbetare och få dem att bli motiverade inför sina arbetsuppgifter samt att de strävar efter gemensamma mål och visioner. Det lägsta värdet på de transformella komponenterna är 2,26 och innehas av individuellt hänsynstagande. Detta innebär att ledaren till viss del brister i att se varje enskild medarbetares behov och potential samt forma ett stödjande klimat för medarbetarna.

Enligt Avolio och Bass (2002) är idealiserat inflytande (attribut och beteende) och inspirerande motivation de mest effektiva och tillfredställande komponenterna för medarbetarna i ett transformellt ledarskap och dessa har medelvärden på 2,53 och 2,47 respektive 2,73.

Av de transaktionella komponenterna ska kontinuerligt belönande och styrande genom avstånd (aktivt) ligga på 2,5. På kontinuerligt belönande når medarbetarnas medelvärde upp till denna idealnivå med 2,54 medan styrande genom avstånd hamnar på 1,49. Därmed är medarbetarna överens om att ledaren utdelar belöningar i utbyte mot att medarbetarna uppfyller de överenskomna målen. Medarbetarna skattade sin ledare relativt lågt på styrande genom avstånd (aktivt) vilket innebär att de anser att deras ledare till viss del brister i att införa regler och ramar för arbetet. Styrande genom avstånd (passivt) och laissez-faire bör ligga kring 1,0 eller lägre vilket de gör i denna studie. Medarbetarnas medelvärde på styrande genom avstånd (passivt) ligger på 1,06 och laissez-faire ligger på 0,92. Detta innebär att de inte tycker att deras ledare avvaktar och griper in först när det har skett ett fel eller misstag samt att de inte instämmer i att ledaren ignorerar sitt ansvar och sina medarbetare utan att det finns ett ledarskap och att ledaren tar sitt ansvar. Enligt Avolio och Bass (2002) anses

kontinuerligt belönande vara effektivt ledarskap i de flesta situationer, styrande genom undantag (aktivt) är mindre effektivt och tillfredsställande för medarbetarna medan passivt styrande genom undantag är dåligt och ineffektivt ledarskap. Laissez-faire ledarskap är mer eller mindre avsaknad av ledarskap och är därmed det sämsta ledarskapet.

MLQ mäter även dimensionerna extra ansträngning, effektivitet och tillfredsställelse och på dessa dimensioner ligger medarbetarnas medelvärde på 2,48, 2,92 respektive 3,00. Dessa relativt höga värden tyder på att medarbetarna tycker att ledarskapet bidrar till effektivitet och framförallt extra ansträngning och tillfredsställelse.

Standardavvikelseerna ligger på en skala mellan 0,6 och 1,0 standardavvikelser.

### ***Ledarens MLQ***

Ledaren har skattat sitt ledarskap relativt högt på de transformella dimensionerna. Idealiserat inflytande (attribut) har ett värde på 2,5. Idealiserat inflytande (beteende), inspirerande motiverande och intellektuellt stimulerande ligger på 3,0. Individuellt hänsynstagande ligger på 3,25. Dessa värden innebär att ledaren anser att medarbetarna kan identifiera sig med henne genom hennes synliga beteende, att hon inspirerar sina medarbetare och uppmuntrar dem att vara kreativa och innovativa. Ledaren har skattat sitt ledarskap högst på individuellt hänsynstagande vilket innebär att hon anser att hon uppmärksammar varje enskild medarbetares behov och potential.

På de transaktionella dimensionerna, kontinuerligt belönande och styrande genom avstånd (aktivt) har ledaren värden på 2,75 respektive 0,75. Dessa värden innebär att ledaren anser att hon kommer överens med sina medarbetare om vilka mål som ska uppnås och att belöningar utlovas om målen uppnås. Det låga värdet på styrande genom undantag (aktivt) betyder att hon anser att hon inte fokuserar mycket av sin tid på att införa tydliga regler och ramar för hur arbetet ska utföras. Styrande genom avstånd (passivt) ligger på 0,5 och laissez-faire ligger på 0,75. Dessa värden tyder på att hon inte väntar med att gripa in först när det har begåtts ett fel eller misstag samt att hon inte ignorerar sitt ansvar som ledare och sina medarbetare.

På de tre extra komponenterna huruvida ledarskapet bidrar till extra ansträngning, effektivitet och tillfredsställelse har ledaren skattat 2,5, 2,5 och 2,0.

### ***Medarbetarnas och ledarens MLQ***

För att ta reda på hur väl medarbetarnas uppfattning om ledarskapet stämmer överens med ledarens uppfattning om sitt ledarskap har Z-värden räknats ut och använts som jämförelser. Dessa redogör för hur många standardavvikelser ledarens värden befinner sig från

medarbetarnas medelvärden på MLQ. Tabell 3 och diagram 2 visar på att på dimension ett och tio har ledaren och medarbetarna mest likartade värden ( $Z = -0,03$  respektive  $0,03$ ). Det vill säga att ledaren och medarbetarna anser till samma grad att ledarskapet bidrar till idealiserat inflytande (attribut) och extra ansträngning på arbetet. De dimensioner som kommer därefter är kontinuerligt belönande samt laissez-faire. Dessa innehar  $Z$ -värden på  $0,25$  respektive  $-0,23$ . Där ledarens och medarbetarnas uppfattning om ledarskapet skiljer sig mest är på komponent fem, individuellt hänsynstagande ( $Z = 1,07$ ) och tolv, tillfredsställelse ( $Z = -1,11$ ).

Generellt kan man utläsa att ledaren skattar sig högre på de transformella komponenterna än vad medarbetarna gör och medarbetarna skattar ledaren högre på de transaktionella komponenterna och laissez-faire än vad ledaren gör. Ett annat intressant resultat är att medarbetarna anser att deras ledare bidrar till effektivitet och tillfredsställelse i större utsträckning än vad ledaren anser att hennes ledarskap gör.

Ledarens värden på MLQ följer Bass värden för ett optimalt transformellt ledarskap relativt väl medan medarbetarnas värden inte helt är i linje med dem.

### **GEFA**

De resultat som framkommit på organisationsklimatet visar på att kundtjänstavdelningens värden ligger mer eller mindre mitt emellan Ekvalls standardiserade värden för innovativa och stagnerade organisationer.

På dimensionerna utmaning och frihet ligger organisationsmedlemmarnas medelvärde på  $1,80$  respektive  $1,56$  och dessa närmar sig en stagnerad organisation som enligt Ekvall (1986) innehar värdena  $1,63$  respektive  $1,53$ . Detta innebär att organisationsmedlemmarna är måttligt engagerade i verksamheten och känner ett svalt intresse inför sina arbetsuppgifter. Den låga nivån på friheten tyder på att det finns relativt tydliga ramar och regler och att de inte uppmuntras till att styra sitt arbete självständigt.

På dimensionen lekfullhet/humor samt debatt/mångfald närmar sig värdet en innovativ organisation på  $1,98$  respektive  $1,44$ . En innovativ organisation har enligt Ekvall (1986) värdet  $2,30$  respektive  $1,58$  på dessa dimensioner. Organisationsmedlemmarna menar med dessa värden att stämningen på avdelningen är lättsam och att det finns utrymme för humor och skratt. Den relativt höga nivån på debatt/mångfald tyder på att det tillåts debatt och skilda åsikter.

På de övriga dimensionerna ligger organisationsmedlemmarnas medelvärden runtomkring mitten av de standardiserade värdena för innovativt och stagnerat organisationsklimat.

Standardavvikelseerna på dimensionerna ligger på mellan 0,29 och 0,71. Detta tyder på en relativt liten spridning i svaren och därmed tillförlitliga resultat.

### ***MLQ och GEFA***

Kan man dra några paralleller mellan resultaten på medarbetarnas MLQ, ledarens MLQ och organisationsmedlemmarnas GEFA värden? I vår hypotes antog vi att det finns en diskrepans mellan medarbetarnas MLQ och ledarens MLQ. Våra resultat visar på att ledaren skattar sig högre på de transformella komponenterna än vad medarbetarna gör. Ledaren skattar sig lägre på de transaktionella komponenterna, förutom kontinuerligt belönande, samt laissez-faire än vad medarbetarna gör. Det är dock inte stora skillnader mellan medarbetarnas medelvärden och ledarens värden. Det finns en tydlig tendens att medarbetarnas medelvärden är högre på de transformella komponenterna och lägre på de transaktionella komponenterna samt laissez-faire. Det enda undantaget är den transaktionella komponenten kontinuerligt belönande. Medarbetarna anser att ledarskapet bidrar till effektivitet och extra ansträngning i högre utsträckning än ledaren tycker att hon gör.

Enligt hypotesen ska organisationsklimatet vara mer stagnerat om det råder diskrepans mellan medarbetarnas och ledarens resultat på MLQ. Resultaten från GEFA visar på att organisationen varken är innovativ eller stagnerad. Det är höga värden på lekfullhet/humor samt debatt/mångfald men lägre värden på utmaning och frihet. På de övriga dimensionerna ligger medelvärdena mer eller mindre mitt emellan Ekvalls innovativa och stagnerade organisation.

Hypotesen stämmer till viss del. Det finns en liten diskrepans mellan ledarens och medarbetarnas uppfattning av ledarskapet. Ledaren uppfattar sitt ledarskap som mer transformellt och mindre transaktionellt än medarbetarna gör. Organisationsklimatet är ett mellanting mellan en innovativ och stagnerad organisation och eftersom det råder en relativt liten diskrepans mellan ledarens och medarbetarnas uppfattning om ledarskapet kan detta klimat stämma relativt bra med hypotesen om att klimatet skulle vara stagnerat om det råder en stor diskrepans i uppfattning om ledarskapet och innovativt om det inte är någon diskrepans.

I och med den relativt lilla diskrepansen mellan ledaren och medarbetaren samt medarbetarnas höga medelvärde på tillfredsställelse kan man dra en parallell till Wexleys et al. studie (1980). I den fann de en korrelation mellan medarbetarens tillfredsställelse med ledarskapet och hur väl ledarens beskrivning av sig själv och medarbetarens beskrivning av ledaren stämmer överens.



Det finns några möjliga orsaker till dessa resultat som författarna till studien har spekulerat kring. En tänkbar orsak till att ledaren har skattat sig högre på de transformella komponenterna och lägre på de transaktionella komponenterna kan vara att det finns en risk att ledaren svarar så som hon tror sig vara socialt önskvärdt och därmed idealiserar sitt ledarskap (Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2003). Att medarbetarna har skattat ledarskapet relativt nära sin ledare och ett transformellt ledarskap samt har skattat högt på trivselkomponenterna kan bero på att Hilti har som målsättning att rekrytera chefer internt. Om en ledare tidigare har befunnit sig i samma position som medarbetarna gör kan det också vara lättare för ledaren att leva sig in i medarbetarnas situation. Enligt kundtjänstchefen är organisationen platt och dörren till hennes kontor står öppen. Detta kan bidra till att medarbetarna och ledaren uppfattar ledarskapet som transformellt. En annan tänkbar orsak kan vara att ledaren är en kvinna. Forskning visar på att transformellt ledarskap påträffas oftare hos kvinnor än män samt att styrande genom undantag påträffas mer sällan hos kvinnliga ledare än hos manliga ledare. Kvinnliga ledare ses som mer effektiva och mer tillfredsställande hos sina medarbetare än manliga ledare (Bass, 1998). Det är svårt att avgöra i detta fall om det spelar roll att ledaren är en kvinna eller ej då vi inte har något att jämföra med men det är möjligt att de relativt höga värdena på de transformella komponenterna på MLQ kan bero på att kundtjänstavdelningen har en kvinnlig ledare.

### ***Allmän diskussion***

Det finns vissa tillkortakommanden i denna studie. Det är problem med att ställa ledarens värde på komponenterna på MLQ mot medarbetarnas medelvärden på komponenterna och tro att dessa tal är jämförbara. Eftersom ledaren endast är en person och medarbetarna är 15 personer. Att se medarbetarna som populationen i uträkningen av Z-värden är inte heller oproblemiskt.

Svarsfrekvensen var relativt hög, 70 procent på MLQ och 78 procent på GEFA, men urvalet var relativt lågt, 22 medarbetare och ledaren. Enligt Ekvall (1986) bör alla organisationsmedlemmar medverka i GEFA studien om de är färre än 50 stycken för att resultatet ska kunna bli representativt. I GEFA studien medverkade 18 organisationsmedlemmar av 23. Bortfallet berodde på sjukdom, semester respektive ovilja att medverka i studien.

MLQ och GEFA är två väl utprovade och erkända mätinstrument som har använts i åtskilliga studier och anses inneha god validitet. De relativt små standardavvikelserna i MLQ och GEFA tyder på liten spridning i svaren och god reliabilitet. Validitet innebär att det mäter vad

det syftar till att mäta och reliabilitet betyder att mätningen är konsistent och tillförlitlig (Shaughnessy et al., 2003).

Det finns en del felkällor med undersökningen som vi skulle vilja ta upp. Vid de personliga intervjuerna bandades endast intervjun med personalchefen. Intervjun med kundtjänstchefen glömdes bort att bandas, vilket kan innebära att en del information gått förlorad. Vi skrev däremot ner vad som sades under intervjun direkt efter.

Vid enkäterna finns det en del möjliga felkällor. En kan vara att ledaren delade ut och samlade in formulären. Det finns därmed en risk att ledaren har gett olika instruktioner till medarbetarna. En annan kan vara att det har pågått ett antal undersökningar under året på medarbetarna och att det kommer att ske organisationsförändringar under kommande år. Detta kan ha lett till att de känner en trötthet inför enkätundersökningar. Enligt Ekvall (1986) måste man ta eventuella förändringar som organisationen har genomgått i beräkning. Om det precis har skett en omorganisering eller bytt ledarskap måste klimatet få chans att etableras i den nya ordningen innan det mäts och kan bli reliabelt. Kundtjänstchefen skulle avgå cirka tre veckor efter att vår studie genomfördes och detta kan ha påverkat medarbetarnas svar i enkäterna.

Det hade varit intressant att göra en longitudinell forskning på organisationen för att se om resultaten blir desamma över tid samt om resultaten förändras när organisationsförändringarna har genomförts. Det hade även varit intressant att genomföra samma studie när den nya kundtjänstchefen har tillsatts för att se hur resultaten på MLQ och GEFA påverkas. Detta överlåter vi till framtida forskning inom ledarskapsområdet.

## REFERENSER

- Aron, A., & Aron E. N. (2002). *Statistics for Psychology*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 6, s.199-218.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, Psychology, and Organizational Behavior*. New York and Evanston: Harper & Row, Publishers.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (n.d.). *Multifactor Leadership Questionnaire Scoring Key (5x) Short*.
- Ekvall, G. (1985). Organisationsklimat, Teori och Forskning. *Psykologi i Tillämpning 1*.
- Ekvall, G. (1986). Manual formulär A: Arbetsklimat (GEFA).
- Ekvall, G. (1994). *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Lund: Studentlitteratur.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*, 12, s. 648-657.
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2003). *Research Methods in Psychology*. New York: McGraw-Hill.

Smither, R. D. (1998). *The Psychology of Work and Human Performance*. New York, Harlow:Longman.

Weiss, W. H. (2005). *Leadership Supervision*, 66; ABI/INFORM Global.

Wexley, K. N., Alexander, R. A., Greenawalt, J. P., & Couch, M. A. (1980). Attitudinal Congruence and Similarity as Related to Interpersonal Evaluations in Manager-Subordinate Dyads. *Academy of Management Journal*, 23, s. 320-330.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.