



**LUNDS**  
**UNIVERSITET**

Institutionen för Psykologi

Ledarstilens betydelse för kreativa organisationsklimat  
och arbetsrelaterad känsla av sammanhang

Kandidatuppsats HT 2010  
Magdalena Brossing  
Solveig Sjövall

Handledare  
Farida Rasulzada

## ABSTRACT

The aim of this thesis was to examine the relationship between leadership style and creative organizational climate. The aim was also to examine the relation between leadership style and work-related sense of coherence. The material for our study has been part of a project at the University of Lund, aimed to study organizational conditions for creativity and innovation. The information was gathered through a webbased survey. The sample consisted of 528 participants from a public sector in southern part of Sweden. Out of these 224 questionnaires were returned. A random selection was done, consisting of 100 participants with an distribution of 51% women and 49% men. Three questionnaires were used for the study; the leadership style questionnaire CPE (Change, Production, Employee-centered leadership style), the creative organizational questionnaire CCQ (Creative Climate Questionnaire) and the WSOC questionnaire (Work-related Sense Of Coherence).

The results of the study indicated that the employee-centered leadership style is highly correlated with the creative organizational climate. The employee-centered leadership style as well as the production-centered leadership style showed a high significant relation with the Work-related Sense Of Coherence. The result for the creative organizational climate indicated a high value, which was higher than the defined standard for a creative climate in general.

*Keywords: Leadership style, Creative organizational climate, Work-related Sense Of Coherence*

## SAMMANFATTNING

Syftet med denna studie var att undersöka ledarstilens samband med organisationens kreativa klimat. Studien avsåg även att undersöka sambandet mellan ledarstil och känsla av sammanhang på arbetet. Data inhämtades via ett pågående forskningsprojekt, vid Institutionen för psykologi vid Lunds Universitet, med syfte att kartlägga organisatoriska förutsättningar för kreativitet och innovation. Material samlades in genom en surveyundersökning hos en offentlig verksamhet i Sydsverige. Totalt antal deltagare var 528 personer, varav svar erhöles från 224 personer. Utifrån dessa gjordes ett slumpmässigt urval på 100 personer, med en fördelning på 51% kvinnor och 49% män. Frågeformuläret som använts vid mätningen av ledarstil var CPE-modellen (Change, Production, Employee-centered leadership style). Vid mätningen av organisationsklimatet användes CCQ-modellen (Creative Climate Questionnaire). Frågeformuläret som använts för att mäta känsla av sammanhang på arbetet var WSOC-modellen (Work-related Sense Of Coherence).

Den slutgiltiga analysen visade att den relationsorienterade ledarstilen hade högst signifikans på det kreativa organisationsklimatet. Den arbetsrelaterade känslan av sammanhang visade att den relations- och produktionsorienterade ledarstilen hade högst signifikant samband. Resultatet för det totala kreativa organisationsklimatet visade ett högt värde som låg över värdet, för vad som generellt definierar ett innovativt arbetsklimat.

*Nyckelord: ledarstil, kreativt organisationsklimat, känsla av sammanhang på arbetet*

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>INLEDNING</b> .....	<b>5</b>
<b>TEORI</b> .....	<b>7</b>
<b>LEDARSKAP</b> .....	7
<b>LEDARSKAP INOM OFFENTLIG SEKTOR</b> .....	7
<b>TRANSFORMELLT OCH TRANSAKTIONELLT LEDARSKAP</b> .....	9
<b>LEDARSTIL</b> .....	10
<b>LEDARPROFILER</b> .....	11
<b>KREATIVITET OCH LEDARSKAP</b> .....	12
<b>LEDARSKAP OCH ORGANISATIONSKLIMAT</b> .....	<b>14</b>
<b>KREATIVT ORGANISATIONSKLIMAT</b> .....	<b>15</b>
<b>FAKTORER SOM PÅVERKAR ETT KREATIVT ORGANISATIONSKLIMAT</b> .....	17
<b>KASAM - KÄNSLA AV SAMMANHANG</b> .....	<b>19</b>
<b>LEDARSKAP OCH KASAM</b> .....	20
<b>KREATIVITET OCH KASAM</b> .....	21
<b>SYFTE OCH HYPOTESER</b> .....	22
<b>METOD</b> .....	<b>23</b>
<b>MATERIAL OCH DESIGN</b> .....	24
<b>MÄTINSTRUMENT – LEDARSKAP (CPE, CHANGE, PRODUCTION, RELATION)</b> .....	24
<b>MÄTINSTRUMENT - ORGANISATIONSKLIMAT (CCQ, CREATIVE CLIMATE QUESTIONNAIRE)</b> .....	24
<b>MÄTINSTRUMENT - KÄNSLA AV SAMMANHANG PÅ ARBETET (WSOC, WORK-RELATED SENSE OF COHERENCE)</b> .....	25
<b>DATABEARBETNING</b> .....	25
<b>RELIABILITET OCH VALIDITET</b> .....	25
<b>PROCEDUR</b> .....	26
<b>RESULTAT</b> .....	<b>27</b>
<b>RESULTAT LEDARSTIL</b> .....	27
<b>RESULTAT ARBETSRELATERAD KASAM</b> .....	27
<b>RESULTAT ORGANISATIONSKLIMAT</b> .....	28
<b>RESULTAT KORRELATIONER</b> .....	29
<b>RESULTAT MULTIPEL REGRESSIONSANALYS</b> .....	31
<b>DISKUSSION</b> .....	<b>32</b>
<b>LEDARSTILARNA OCH ORGANISATIONSKLIMAT</b> .....	32
<b>LEDARSTILARNA OCH KASAM</b> .....	34
<b>REFLEKTIONER</b> .....	35
<b>METODDISKUSSION</b> .....	36
<b>FORTSÄTTA STUDIER</b> .....	37
<b>REFERENSER</b> .....	<b>39</b>

## Inledning

*Ledare som drivs av nyfikenhet och intellektuell djärvhets, och som förmår tända den inre glöden hos människor - som lyckas röra vid hjärta och hjärna med ett slags trollspö och få människor att brinna för idéer, nytänkande och en bättre framtid - de är de verkliga ledarna (Jan Rollof, 2004).*

Redan på 40-talets senare hälft började man forska kring ledarstilar och ledarrollens konsistenta beteendemönster i USA. Detta kan ses som en naturlig följd av den tidigare ledarskapsforskningen där man fokuserat på att identifiera medfödda egenskaper hos de som likställts med effektiva och framgångsrika ledare. Genom att studera ledarens beteendemönster, där fokus låg på att beskriva hur framgångsrika ledare betedde sig, skulle man erhålla grundläggande kunskap för vidare utbildning i ledarskapet (Ekvall, Frankenhaeuser & Parr, 1996). Ledarskapsforskningen blev mer intensiv under 50- och 60-talen, då man lyckades identifiera två beteendedimensioner; det uppgiftsorienterade(/strukturorienterade) ledarbeteendet samt det relationsinriktade ledarbeteendet. Det uppgiftsorienterade ledarskapet innebar en ledare som var instruerande, dirigerande, strukturerande och kontrollerande till sin karaktär. Det relationsinriktade däremot fokuserade på medarbetarnas behov, förmågor och känslor (Ekvall et al., 1996). Den tvådimensionella modellen utvecklades vidare i ett senare skede till att även omfatta en tredje dimension; det förändringsorienterade ledarbeteendet. Orsaken till den tredje dimensionen uppkomst var framförallt en snabbt föränderlig industriell – och marknadssituation, vilken inleddes under 70-talet för att sedan accelerera under 80-talet. Idag upplever både företag och offentliga verksamheter ett ständigt tillstånd av utveckling, förändring och förnyelse där den tredje dimensionen utgör ett bra komplement till de båda andra. Utmärkande för det förändringsorienterade ledarbeteendet karaktäriseras framförallt av att vara en pådrivare av förändring och utveckling, kreativ attityd, visionär, risktagande och en som engagerar de anställda (Ekvall et al., 1996).

Ledarens beteende och dess påverkan har studerats utifrån en mängd olika teorier. Forskning och studier har regelmässigt påvisat, att variationer i ledarnas förhållningssätt resulterar i olika psykologiska klimat (Ekvall, 1990a). I vetenskapliga termer uttrycks och definieras begreppet klimat som en reglerande variabel, vilken har en betydelse för organisationens effekter (ibid). I en organisation där man satsar resurser har man också

önskemål om att detta ska generera effekter, i form av vinst och trivsel, vilka påverkas av det psykologiska klimatet. Det sätt på vilket ledaren påverkar medarbetarnas beteenden i linje med en organisations uppsatta mål, anses vara en av de starkaste klimatbestämmande faktorerna. Detta innebär att ledarrollen har en avgörande betydelse för organisationens utveckling och medarbetarnas välbefinnande (Ekvall, 1990a).

Ekvall (2006) framhåller ledarskapets allt större betydelse för arbetsklimatet och menar att ett kreativt arbetsklimat främjar personalens arbetstillfredsställelse och hälsa. Enligt definition av Cumming (1998), är kreativitet en skapande process, medan innovation ses som den drivande kraften som omsätter de kreativa idéerna till tjänster och produkter. Kreativitet ses dessutom, enligt Cumming (1998) som en förutsättning för innovativt arbete. Genom att individerna ser uppgifterna som betydelsefulla och då de upplever att deras egna värderingar återspeglas i uppgifterna resulterar detta i att de blir mer motiverade att tänka i nya banor (Björkman & Zika-Viktorsson, 2008). Att kunna se möjligheter istället för hinder är en del av den kreativa attityden. Det handlar inte om att vissa individer är kreativa, utan snarare om att alla förfogar över kreativitet och att de flesta har en möjlighet att utveckla den i en miljö där kreativitet stöds (ibid). Ett kreativt arbetsklimat gynnar individerna i en organisation genom att det blir lättare att kommunicera, då möjligheter och utrymme finns för snabbare och effektivare problemlösning (Björkman & Zika-Viktorsson, 2008).

För att studera ledarskapets betydelse på individen i en kreativ miljö, är det även intressant att se hur ledarskapet påverkar en individs känsla av sammanhang på arbetet. Känsla av sammanhang är ett begrepp som enligt Aaron Antonovsky (2005) bygger på faktorer hos individer, vilka skyddar mot psykosocial påfrestning. När individerna upplever en känsla av sammanhang känner de sig motiverade och engagerade i sina arbetsuppgifter (Antonovsky, 2005). En individs motivation och engagemang bidrar till kreativitet och innovation (Dahlqvist, 1998). I forskning kring ledarskapbeteende och ledarstil ligger fokus främst på resultat och effektivitet i organisationen, snarare än de innovativa resultaten (De Jong & Den Hartog, 2007). Med tanke på detta finner vi det intressant i denna studie att kunna mäta ledarens betydelse på det kreativa klimatet och individers känsla av sammanhang i en organisation, då det är innovationer och kreativitet som har bidragit till många företags framgång. Nya idéer och kreativitet skapas av individerna i organisationerna. Det är de sociala psykologiska processerna relaterade till innovation i arbetsgrupper som påverkar arbetsklimatet och individerna (Dackert, Lööv & Mårtensson, 2010).

Syftet med denna studie var dels att undersöka relationen mellan ledarskap och kreativt arbetsklimat och dels att undersöka relationen mellan ledarskap och den arbetsrelaterade känslan av sammanhang.

## **Teori**

### **Ledarskap**

Ledarskap är komplext och därmed finns inte en uppenbar förklaring, utan många. Ledarskap handlar om en process att kunna påverka och ha ett inflytande över de anställda (Alvesson, 2009). Att definiera ledarskap är viktigt då man oftast pratar om ledarskap i organisationer där ledarskap spelar en viktig roll för det som händer eller inte händer i moderna organisationer (Sveningsson, Alvesson & Kärreman, 2009). Ett flertal studier pekar på olika faktorer, vilka anses ha betydelse för ett bra ledarskap. Dessa innefattar bland annat specifika egenskaper, integritet och drivkraften att leda. Samtidigt belyser man i andra sammanhang att situationen är av betydelse för ledarskapet och ledarskapsstilen (Sveningsson et al., 2009).

### **Ledarskap inom offentlig sektor**

En stor del av forskningen och studierna kring ledarskap är gjorda i den privata sektorn, vilket ger en ensidig bild av ledarskapet. Av denna anledning inrättade man redan under 80-talet ett forskningsprojekt, med styrning och organisering av den offentliga sektorn i ett stort antal OECD-länder inkluderat Sverige, som kallades NPM - New Public Management. NPM har som uppgift att forska kring en övergång till en mer företagsorienterad styr- och ledningsform med fokus på marknadsorientering och ökning av kostnadseffektivisering utan att försämra mål och kvalitet (Thylefors, 2007).

Den offentliga sektorn utmärker sig genom att de ansvarar för samhällsservice utan direkt vinstintresse, till skillnad från den privata som är vinstdrivande. Detta innebär att ledarskap i den offentliga sektorn är komplext där lagar och förordningar ska följas, dessutom finns ett stort tryck från ett antal olika intressenter - såväl de politiska som samhällets medborgare (Thylefors, 2007). Det talas ofta om ett dåligt och bristfälligt ledarskap inom stat och kommun, vilket också verkar vara av allmän uppfattning (Holmberg & Henning, 2003). Dagspress och nyhetsförmedlingar exemplifierar ofta problemets allvar i sin bevakning av

skolverksamheten och dess brist på lärare, sjukvårdens bristande omvårdnad av gamla och svaga människor, pendeltåg som står stilla, snökaos och miljöskandaler av olika grad (Holmberg & Henning, 2003).

Ledarskap inom offentlig sektor skiljer sig från privat sektor då villkoren, förutsättningarna samt motiven är olika bakom deras uppkomst (Nilsson-Lind, 2003). Offentliga förvaltningar styrs oftast av politiska beslut som gör dem legitima och med bakgrund av ett samhällsintresse. Ledarskapet kan uppfattas som svårgripligt, då verksamhetsinnehållet och målen ligger i både allmänt intresse samt myndighetsutövning (ibid). Målet för privat verksamhet brukar vara att maximera vinsten som mäts med samma effektivitetsmått som avkastningen för insatt kapital (Nilsson-Lind, 2003). Inom offentlig verksamhet däremot, arbetar man mot olika mål med annat effektivitetsmått, där vinsten inte är grundad i kapitalet på samma sätt som inom privat (ibid). Eftersom de offentliga organisationerna styrs mer genom politiska krafter och stor del finansieras av skattemedel begränsas även utrymmet för risktagande för de som ska leda (Borins, 2001).

Normen avseende ledarskap brukar ofta utgå från traditionella industriföretag trots att det ur ett historiskt perspektiv, är det religiösa, militära, ideella och politiska ledarskapet som har den längsta historien (Tullberg, 2003). Det finns idag fler ledare inom en föränderlig tjänstesektor än inom industrin (ibid). Offentliga organisationer har tidigare haft ett ledarskap som framhävts av management, men den ökade konkurrensen och effektiviteten har höjt kraven på innovation och nytänkande även i de offentliga verksamheterna (Borins, 2002).

Innovationer och kreativitet förknippas ofta med den privata sektorn, vilket borde även inbegripa den offentliga, då den offentliga sektorn har en betydande roll för samhällets välfärd och därmed är av stor vikt även för samhällets tillväxt (Borins, 2002). När det gäller offentlig verksamhet används dock inte termer som innovation, utan man talar oftare om reformer, omorganisering, förbättringar, omstrukturering och effektivisering (Borins, 2002). Borins (2002) förtydligar att innovationer i offentliga organisationer är något som sker via ”top-down innovation”, där det är ledningen som initierar innovationen (t ex politiker). En innovation kan även ske via ”bottom-up innovation”, vilket initieras av medarbetare på lägre nivåer. Bottom-up innovation är dock ovanligare än det förstnämnda.



## **Transformellt och transaktionellt ledarskap**

Det finns enligt Yukl (2006) två breda kategorier av ledarskap som mycket av ledarskapet idag ligger till grund för, det transaktionella och transformella ledarskapet. Det transformella ledarskapet anses vara en mjuk stil där man ser problem på nya sätt och där chefen inspirerar sina anställda. Transformellt ledarskap innebär att chefen formulerar tydlig, tilltalande vision och förklarar hur visionen ska uppnås (Yukl, 2006). Den transaktionella anses däremot vara en hård stil, där problem uppfattas som arbete som måste göras. Ledaren motiverar sin grupp genom att appellera till deras eget intresse och ger dem belöningar (Yukl, 2006). En viktig distinktion som ofta belyses i litteraturen är att det transaktionella ledarskapet inte är någon motsats till det transformella. Det transformella ledarskapet är en utökning av det transaktionella ledarskapet, där det transformella ledarskapet ger personalen större betydelse (Robbins, 2001). Även transformellt ledarskap belönar problemlösning, men ger likaså uppmuntran till ny kunskap och understödjer kreativitet (De Jong & Den Hartog, 2007). De Jong och Den Hartog (2007) menar att transformellt ledarskap som inspirerar medarbetare bidrar till att utveckla kreativiteten hos personalen och på detta sätt kan en mer fullständig kapacitet hos individen uppnås.

Det är den transformella som kopplas till innovativt och kreativt ledarskap enligt många studier som gjorts. Från ett bredare perspektiv menar teoretiker att transformellt ledarskap ökar intrinsikala motivationen som anses vara ett nyckelelement för kreativitet (Wang & Rode, 2010). I en studie utförd av Wang och Rode (2010) identifierade man relationen mellan transformella ledarskapet och de anställdas kreativitet och arbetsklimatet. Resultatet visade att det fanns ett signifikant samband mellan transformellt ledarskap och medarbetarens kreativitet, men att effekten handlar mycket om i vilken kontext en organisation befinner sig i. Vidare studier som gjorts menar att ett innovativt klimat inte påverkas i så hög grad av ett transformellt ledarskap då personalen redan har en hög kreativ kapacitet. Det innebär att en organisation som befinner sig i en fas som inte är så innovativ har större nytta av ett transformellt ledarskap som då kan driva gruppen mot en mer innovativ vision och ge stöd till denna. Är ett organisationsklimat redan högt skattat som innovativ har det transformella ledarskapet mindre påverkan (Wang & Rode, 2010). Däremot visar studier som den utförd av Bass (1999) att transformellt ledarskap har bidragit till en ökning av kreativitet hos individer inom en organisation genom att personalen förstår varför förändringar sker och vad som skall genomföras.

## Ledarstil

Det finns mycket skrivet kring ledarskapsstilar och en mängd teorier har utvecklats för att beskriva ledarens beteende och deras ledarstil (Thylefors, 2007). I dessa teorier har man ofta riktat fokus mot vad ledaren *gör* istället för vilka de *är*. Ledarstilsmodellerna är skapade utifrån observationer av beteenden, vilka som i sin tur har grupperats i breda kategorier. Stil kan förklaras med ett beteendemönster som har rötter i attityder och handlingsberedskap (Thylefors, 2007). Ett viktigt förtydligande gällande beteenden är att beteenden kan förvärfvas genom utbildning och träning, medan personligheten är något man innehar.

De ursprungliga ledarskapsstilarna utgörs av två dimensioner; den produktionsorienterade och den relationsorienterade, vilka uppkom på 50-talet på University of Michigan Institute for Social Research och Ohio State University (Yukl, 2006). En av de universella ståndpunkterna har varit att ledare som har både hög grad av produktionsorientering och relationsorientering är effektiva ledare. De anses som ledare, vara angelägna om både de mänskliga aspekterna och produktionen (Arvonen & Ekvall, 1999). Det är utifrån dessa ursprungliga dimensioner, den produktionsorienterade och relationsorienterade som Ekvall och Arvonen (1991) kompletterade modellen med en tredje dimension, den förändringsorienterade ledarstilen. Denna uppstod på grund av de snabba och stora förändringar som organisationerna i modern tid genomgår med ökad press på att utveckla nya idéer samt flexibilitet och utveckling (Ekvall & Arvonen, 1991). Studier pekar på den förändringsorienterade dimensionen som en av de viktigaste för effektivitet i en organisation (Arvonen & Ekvall, 1999). Den bästa mixen av ledarstilarna är dock en blandning av alla tre, beroende på kontext och situation som en organisation befinner sig i (Arvonen & Ekvall, 1999). Det finns också de kulturella faktorerna som avgör vilken ledarstil som lämpar sig för en organisation enligt Ekvall. Det som passar en skandinavisk organisation passar förmodligen inte en Amerikansk eller Japansk.

Ledarstilarna som används i denna undersökning har sitt ursprung från Ekvall och Arvonens (1991) CPE-modell (Change-, Production-, Employee-centered leadership style).

- *Förändringsorienterade ledarstilen*: definieras som ett ledarskap som gynnar innovation, kreativitet och handlingskraft. En utmärkande egenskap hos ledarstilen är en stark vision, vilket kan kopplas till karismatiskt ledarskap.

- *Produktionsorienterade ledarstilen*: definieras som ett ledarskap som är uppgifts- och strukturinriktat. Beteendet kan uppfattas som kontrollerande och formellt, eftersom mycket tid ägnas åt noggrann planering.
- *Relationsorienterade ledarstilen*: definieras av ett ledarskap som fokuserar på relationen med medarbetarna. Ledarstilen utmärks av lyhördhet och öppenhet.

## Ledarprofiler

Ekvall understryker vikten av det personliga sättet en ledarstil utövas, som hur ledaren betar sig mot sina medarbetare och organisation, samt hur de påverkar att verksamhetens mål uppfylls. För att komplettera ledarstilarna har Ekvall (2002) redogjort för nio olika ledarprofiler som kan identifieras utifrån ledarstilsdimensionerna (Forskningsprogrammet vid FA-rådet från 90-talet). De nio ledarprofilerna sammanfattas enligt följande:

- *Allround-chefen* är en av de vanligaste ledartyperna. Detta är chefen som varit ideal sedan 70-talet, och som i princip gör allt från planering, strukturering till att driva verksamheten effektivt. Ser även till medarbetarnas allmänna arbetstillfredsställelse. (Ekvall, 2002).
- *Lagom-chefen* är den som är mest genomsnittlig. Ledarprofilen är otydlig och utmärker sig inte vad gäller prestationer eller skapande av allmän trivsel. Ofta benämnd som ”middle-of-the-road managers”.
- *Idékläckarna* karakteriseras av kreativa personer med många idéer om förändringar, dock kan de brista i tålamod. Detta har visat sig skapa en viss stressnivå hos medarbetarna. Idékläckarna passar bättre för utvecklingsprojekt än som ledare.
- *Förvaltare* är ledare som driver organisationer framåt med framgång utan förändringar. Det är en traditionell ledartyp som tydliggör och strukturerar uppgifter med möjlighet för belöningar hos medarbetarna.
- *Entreprenörer* är en tillgång när nya verksamheter ska etableras. De är chefer som för fram sina egna genomtänkta idéer, oftast i snabb takt och med energi. Tillvägagångssättet kan vara auktoritärt, eftersom iveren att driva projekten snabbt framåt tar stort utrymme. Risken är att medarbetare kan känna sig överkörda. Det har bevisats att detta kan leda till motstånd och konflikt i organisationer och minskar motivation hos de anställda samt engagemang (Ekvall, 1996).
- *Kompischefen* benämns ofta ”nice guy” är en chef som drivs av att bli omtyckt och populär. Trots denna drivkraft stärker inte detta medarbetarnas engagemang, eftersom

de kan uppfattas vara opålitliga. De är framgångsrika som chefer då de fokuserar på de mänskliga relationerna men, samtidigt anses dessa chefer bristfälliga ur effektivitetssynpunkt.

- *Byråkraten* är en chef som är starkt uppgiftsorienterad, noggrann med planering och struktur. I forskningsrapporter framställs dessa chefer som auktoritära. Då regelstyrning och maktutövning är vanliga inslag blir det i sin tur en lägre arbetsmotivation hos medarbetarna.
- *Den ”vaga”* ledartypen är en chef som man nämnt tidigt i ledarstilsstudier som ”låt-gå-chefen” (”laissez-faire leaders”). Trots formella positioner utövas inget aktivt ledarskap (Yukl, 2006). Detta är en ovanlig ledartyp idag.
- *Trädgårdsmästare* anses vara en utvecklande chef och är starkt kopplad till den förändringsorienterade ledarstilen. De är ledare som skapar förändrings- och utvecklingsfrämjande insatser i organisationer. Denna chef gör det möjligt för både människor och verksamheter att utvecklas. Kan liknas med det transformella ledarskapet. Trädgårdsmästarna är den ledartypen som kan sägas motsvara både den förändringsorienterade och den relationsorienterade ledarstilen (Ekvall, 2002).

## **Kreativitet och ledarskap**

En utav många definitioner av kreativitet kan förklaras utifrån skapande av något nytt, utvecklande av unika, originella idéer som kan vara av avgörande betydelse för organisationens överlevnad och konkurrenssituation (McShane, 2007). Några av de huvudsakliga karaktäristika, vilka kreativa individer anses disponera är intelligens, uthållighet samt uppfinningsrikedom. Kreativitet stärks ytterligare när man upplever ett stödande arbetsklimat, arbetsuppgifterna genererar en hög inre motivation och att man jobbar utifrån en realistisk målsättning med tillräckliga resurser (McShane, 2007).

Kreativitet i en organisation formas av individerna och det är i detta sammanhang som ledaren har en central betydelse, i form av att skapa en miljö där idéer flödar och samtidigt stödja ett kreativt klimat. Det är den ledarstil som en chef använder som kommer ha en stor betydelse för arbetsklimatet (Ekvall, 1990b). Ledare som vid problemlösning tar snabba beslut och är handlingskraftiga är oftast chefer som skapar det bästa idéstödande klimatet för medarbetarna (Ekvall, 1990b). En beskrivning som Rollof (2004) använder sig av för den

kreativa ledaren är nyfikenhet, intellektuell djärvhet med förmåga att beröra individers hjärta och hjärna, samt en förmåga att skapa engagemang för nytänkande.

Harris (2009) beskriver att alltför organisationer fokuserar på att utveckla individernas färdigheter samtidigt som man koncentrerar sig på att accelerera den kreativa kapaciteten, vilket skapas genom att ingjuta ett stort engagemang. Ledarskapet spelar i detta sammanhang en stor roll, eftersom kreativa ledare anses vara de som sätter tonen, klimatet och anger förutsättningarna utifrån var kreativiteten kan få utrymme att växa fram. Det kreativa ledarskapet liknas ibland vid en ”tjänsteman” inom ledarskapet som har till främsta uppgift att koppla samman olika individer, idéer och sätt att tänka, - detta för att utveckla möjligheter och skapa kapacitet som krävs för att kreativiteten ska kunna fångas upp och intensifieras (Harris, 2009). Harris (2009) betonar vidare att kreativitet är ett komplicerat begrepp och menar att man behöver tolka det utifrån ett sammanhang. Kreativitet beror på var man befinner sig, det som av en anses vara kreativt kan utifrån någon annan tolkas som en naivitet eller stupiditet (Harris, 2009).

Amabile (2004) har i sin forskning om ledarbeteende och ledarsupport kommit fram till att ledare som interagerar dagligen med sina medarbetare influerar deras dagliga perception, känslor, prestationer och därmed påverkas arbetets kreativitet. En teori som fokuserar på organisatorisk kreativitet är Amabiles Componental theory (ibid). I denna teori inkluderas arbetsmiljön som en viktig komponent som påverkar anställdas kreativitet. Amabile (2004) betonar i teorin ledarens positiva beteende med att vara en bra förebild, planera och sätta upp mål, ge arbetsgruppen stöd, kommunicera och interagera på ett bra sätt, uppmärksamma och värdera individernas insatser, ge konstruktiv feedback, visa tillit till arbetsgruppen och vara öppen för nya idéer. Ledarens stöd bör även vara såväl uppgiftsorienterat som relationsorienterat (Amabile, 2004).

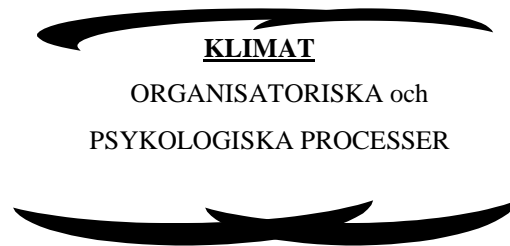
Ett klimat där problemlösning med innovativa idéer får stöd av ledaren är en del av det transformella ledarskapets filosofi. Interaktionen av personer på en arbetsplats samt arbetsuppgifterna och ledarskapet utgör oftast klimatet på en arbetsplats (Björkman & Zika-Viktorsson, 2008).

## Ledarskap och organisationsklimat

Organisationsklimat är ett begrepp som har tillägnats stor uppmärksamhet inom den beteendevetenskapliga organisationsforskningen sedan slutet av 60-talet. Begreppet, definieras enligt Ekvall som ”Beteenden, attityder och känslöstämningar som karakteriserar livet i organisationen.” (Ekvall, 1990b, s.20). Organisationsklimatet åskådliggörs i en övergripande modell av Ekvall, där klimatet uttrycks ha en ”modererande” roll i processen mellan företagets tillgångar och effekter. Exempel på tillgångar är människor, kapital, råvaror, utrustning och effekterna likställs med vinst, innovationer, produktivitet, kvalitet och välbefinnande (Ekvall, 1990a, Arbetsklimat: Manual A). Klimatet, vilket skapar en reglerande effekt, har betydelse i egenskap av att det kan förstärka eller reducera effekterna av de befintliga resurserna. Ett viktigt förtydligande som Ekvall dock tar upp är att klimatet i sig själv inte åstadkommer någonting.

### TILLGÅNGAR

Kapital  
Råvaror  
Produkter  
Anläggningar  
Utrustning  
Know-how



### EFFEKTER

Vinst  
Trivsel  
Produktivitet  
Välbefinnande  
Innovationer  
Kvalitet

Figur 1. Organisationsklimat som mellankommande variabel (Tolkat fritt av Ekvall, 1990a)

Klimatet i en organisation har en mängd förankringar och relationer till ett stort antal andra faktorer, vilka alla påverkar klimatet i olika utsträckning (Ekvall, 1990b). I Ekvalls organisationsmodell omnämns 10 determinerande faktorer som på olika sätt har ett inflytande eller direkt påverkan på organisationens klimat. Faktorerna som innefattas är: ledarskap, personalpolitik, individer, uppgifter, närmiljö, struktur, kontur, trosuppfattningar/värderingar, image samt visioner/mål/strategier. Ledarskapet, vilket är den faktor vi valt att fokusera på i vår studie, anses vara en av både forskare och praktiker allmänt känd påverkansfaktor som influerar organisationsklimatet (Ekvall, 1996).

En organisationsmedlems perception av organisationsklimatet beror på individens personlighet och preferenser, men även vilka erfarenheter individen har av organisationen

samt tillika rådande organisationsklimat. Om organisationsklimatet upplevs på liknande sätt av flertalet medlemmar kan man säga att det är relevant och tillförlitligt (Ekvall, 1986).

Ekvall och Frankenhaeuser (Ekvall, 2002), genomförde under 1990-talet en forskningsstudie om kvinnliga och manliga chefers ledarstil och stress, och hur dessa i sin tur var relaterade till arbetsklimatet och till medarbetarnas arbetstillfredsställelse och attityder till chefen. I studien framkom att ledarstilen har en avgörande effekt för arbetsklimat och effektivitet. Resultaten visade att ledarstilen är av betydelse, då man genom denna forskning kan påvisa att det finns samband mellan ledarstil och chefernas stress och att detta följaktligen även hänger samman med arbetsklimatet i organisationen.

## Kreativt organisationsklimat

En modell för ett kreativt organisationsklimat (Ekvall, 1990a) som har haft stor betydelse för begreppet organisationsklimat beskriver hur organisationskultur skapas utifrån de anställdas agerande och attityder. Utifrån tio olika dimensioner är det möjligt, enligt Ekvalls modell, att förutspå huruvida arbetsklimatet stödjer eller förhindrar en välmående organisation (Ekvall, 1990a). Organisationsklimatmodellen har enligt Ekvall en relevans för organisationens förmåga till nytänkande och förändring. Det framkommer även att flertalet av dimensionerna har betydelse för organisationens fungerande även ur andra aspekter (Ekvall, 1990a). Organisationsklimatets tio dimensioner enligt Ekvall är: utmaning/motivation, frihet, idéstöd, tillit, livfullhet, lekfullhet/humor, debatt/mångfald, konflikter, risktagande och idétid.

- **Utmaning:** Visar på organisationsmedlemmarnas engagemang och uppfattning om organisationen. Höga poäng på dimension innebär att de anställda är motiverade och upplever sitt arbete som meningsfullt. Låga poäng innebär däremot att man känner likgiltighet och ointresse för såväl organisationen som inför sina arbetsuppgifter.
- **Frihet:** Beskriver medlemmarnas självständighet i organisationen. I ett klimat där individerna uppmuntras till att ta initiativ, eget ansvar och självständigt arbete motsvaras av en hög grad av frihet. Om det förekommer ramar och regler för vad som är tillåtet och inte tillåtet, råder det istället låg frihet i organisationen.
- **Idéstöd:** Mäter hur individernas idéer bemöts av organisationen. En hög nivå av idéstöd karaktäriseras av ett positivt bemötande av både chefer och kolleger. Vid ett

dåligt idéstöd finns inget utrymme för att testa nya idéer, ej heller någon lyhördhet för nya uppslag förekommer.

- **Tillit:** Visar vilken tillit det finns i relationerna inom organisationen. Om individerna känner sig känslomässigt trygga och vågar föra fram sina åsikter/synpunkter har organisationen hög tillit. En låg tillit visar sig i form av misstänksamhet och rädsla för bestraffning vid eventuella misstag begås.
- **Livfullhet:** Beskriver huruvida organisationen är dynamisk. Klimat som karaktäriseras av hög livfullhet innebär att det är liv och rörelse. I det motsatta fallet råder det stillsamhet och förekomsten av nya spektakulära planer/projekt existerar inte.
- **Lekfullhet/Humor:** Innebär att det råder en lättsam och naturlig atmosfär. En organisation som ger utrymme för humor och tokiga idéer visar på hög grad av lekfullhet. Motsatsen visar istället en stel och dyster organisation där fokus ligger på allvaret.
- **Debatt:** Visar i vilken omfattning det förkommer debatt mellan organisationsmedlemmarna. Accepteras debatt och oliktankande har organisationen en hög debattnivå. Följer man diktatoriskt, lyder utan ifrågasättande har man en låg debattnivå.
- **Konflikter:** Dimensionen mäter huruvida det finns spänningar i organisationen. Om man har en mogen och sund inställning gentemot varandra och en förmåga att kontrollera sina impulser, har man en låg konfliktnivå. Vid en hög konfliktnivå förekommer det intriger, skvaller och stridigheter mellan grupper och individer.
- **Rishtagande:** Anger hur riskvillig organisationen är. I en organisation där man vågar ta risker, fattar snabba beslut och tar tillvara på möjligheter när de dyker upp, anses ha en hög grad av rishtagande. Om organisationen istället väljer att vidta försiktighet och utvärdera allt innan beslut fattas, motsvaras detta av lågt rishtagande.
- **Idétid:** Beskriver hur stort utrymme som ges för att utveckla, testa nya idéer och förslag. I en organisation med hög nivå på dimensionen, ges det tid till att diskutera och prova nya förslag. Har man däremot ingen eller liten tid för att utarbeta nya idéer är det låg nivå av idétid.

Ekvall (2006) betonar ledarskapets allt större betydelse för arbetsklimatet. Detta, med förklaringen att ett kreativt arbetsklimat främjar personalens arbetstillfredsställelse och hälsa.



I förlängningen ses detta även påverka produktiviteten. I en studie på ett industriföretag, där nio produktavdelningar innefattades framkom att organisationsklimatet kunde förklaras till 65 % av ledarstilen. Ekvall (2006). I en jämförande studie på tre fritidshem kunde ett dåligt klimat på fritidshemmet härledas till bristfälligt ledarskap.

Kreativitet, förnyelse och innovation ses alltmer som en nödvändig förutsättning för organisationens överlevnad (Wolvén, 2000). I en organisation utan aktivt förnyelsearbete, där verksamheten fortskrider enligt gammal tradition kommer med tiden att resultera i en stagnerad organisation. Av denna anledning har intresset hos såväl forskare som praktiker ökat, i att ta reda på vad det är som stimulerar kreativitet och kreativa processer (Wolvén, 2000). Kreativitet, i likhet med många andra samhällsvetenskapliga begrepp, saknar en entydig definition. Begreppet kreativitet kan representera såväl egenskaper hos individer, i tankeprocessen eller ses som resultatet av tankeprocessen. Vi har valt att använda oss av ”resultat av tankeprocessen” i enlighet med Ekvalls (1990b) uppfattning. Detta då, det är utifrån ett resultat man kan avgöra huruvida någon eller något är kreativt.

### **Faktorer som påverkar ett kreativt organisationsklimat**

En viktig förutsättning för att kunna skapa en kreativ organisation är att försäkra sig om att medarbetarna känner sig motiverade av sina arbetsuppgifter. Om medarbetarna uppfattar sin egen insats ha en avgörande betydelse för organisationen eller i ett större socialt sammanhang genererar detta en större kreativitet hos dem (McShane, 2007). Kreativitet handlar om att förändra saker, vilket endast är möjligt när de anställda ges auktoritet till att experimentera och får tillräckligt med utrymme och frihet att ägna sig åt nya idéer (McShane, 2007).

Amabile (1996) förklarar motivation utifrån den inre motivation, vilken ses som en drivkraft för kreativitet, medan den yttre motivationen anses ha en ofördelaktig effekt. Inre motivation kan enligt Amabile tolkas som ett tillstånd, alternativt i form av en egenskap. I Amabiles modell componential model of theory, beskrivs två centrala komponenter som ses ha en betydelse för motivationen. Dessa förklaras med en individs grundläggande attityd till en uppgift, samt individens perception av orsaken till varför denne ska utföra uppgiften. Den grundläggande attityden bildas när individen skapar en kognitiv värdering av uppgiften, då en bedömning görs i vilken utsträckning som den matchar existerande preferenser och intressen.

Individens perception av orsaken till att en uppgift ska utföras, beror framförallt på närvaron eller frånvaron av framträdande begränsningar.

Enligt Rubenowitz (2004) har det framkommit att en fjärdedel av ett företags lönsamhet grundar sig på ledarskapet. Ledarens beteende visar därmed sig ha en stor betydelse för anställdas engagemang, prestationer och tillfredsställelse på arbetsplatsen. Egenskaper och personlighetskaraktäristika som har visat sig vara förenade med ledarskicklighet som har pekats ut är; en positiv människosyn, social mognad och vidsynthet, god intelligens samt prestationsmotivation (Rubenowitz, 2004)

Rasulzada (2007) skriver i sin doktorsavhandling att välbefinnandet blir större i organisationen när den bedöms som kreativ. De två variabler som var mest relaterade till uppfattad kreativitet i organisationen var arbetsresurser och organisationsklimat.

## **KASAM - Känsla av sammanhang**

Dagens organisationer förändras och kräver därmed att individerna förnyar och utvecklar kreativa lösningar för att driva organisationen vidare i det moderna samhällets teknologiska utveckling (Näswall, Hellgren & Sverke, 2008). Detta innebär att individerna på arbetsplatserna påverkas i högsta grad, vilket också påverkar känslan av sammanhang (Näswall et al.). Känsla av sammanhang är hämtat från Aaron Antonovskys begrepp SOC (Sense of coherence) vilka bygger på faktorer hos individer som skyddar mot psykosocial påfrestning (Antonovsky, 2005). Dessa teorier utvecklades under 80-talet när Antonovsky (2005) studerade olika faktorer som låg bakom det faktum att vissa individer inte blev sjuka under förhållanden med hög stress. Forskning som studerar hur hälsfaktorer påverkar arbetsplatser använder sig bland annat av KASAM (Känsla av sammanhang) som teoretisk utgångspunkt (Hultberg, Dellve & Ahlberg, 2006).

Individens känsla av sammanhang utvecklas tidigt i livet, men förändringar i vuxenlivet påverkar denna känsla (Hultberg et al., 2006). Individens känsla av sammanhang utvecklas även med ett bra arbete. KASAM står för en förmåga som individen har utöver personlighetsdrag och coping strategier (strategier för att hantera stress). En stark KASAM ger ökad förmåga till att hantera stress och välja coping strategier mer flexibelt (Antonovsky, 2005). De tre centrala komponenterna i Antonovskys KASAM – Känsla av sammanhang är: **Begriplighet:** detta är kärnan i begreppet som syftar till hur greppbar inre och yttre stimuli upplevs för en individ (Antonovsky, 2005). För individer på en arbetsplats, innebär det att se helhet mellan olika delar av organisationens system. Organisations syfte samt arbetsuppgifter bör vara begripliga samt ledningens strategier bör vara tydliga. En förutsättning för detta är kontinuerlig dialog, kommunikation inom ledningsarbetet. När begripligheten är låg skapar detta osäkerhet och utanförskap. Individens förmåga att kunna tillfredställa de egna arbetsbehoven och rättigheterna minskar när en organisation inte är tydlig i sin organisatoriska information.

**Hanterbarhet:** handlar om den grad till vilken man upplever att det finns resurser tillgängliga (Antonovsky, 2005). Finns det resurser till förfogande och möjligheter att agera utifrån, går kraven som ställs att uppfylla lättare. Hanterbarhet på arbetsplatsen refererar till yrkeskompetensen. Inflytande över sina arbetsvillkor (Hultberg, Dellve & Ahlberg, 2006).

**Meningsfullhet:** är en motivationskomponent enligt Antonovsky (2005) och en av de viktigaste komponenterna i KASAM, då det handlar om upplevelsen av engagemang och utmaning. Motivationens effekt på människan är en form av både fysisk och känslomässig utmaning. Mening är nyckelkomponenten i KASAM och människor som upplever meningsfullhet känner oftast ett stort engagemang (Antonovsky, 2005). Om människor är stolta över sitt arbete, då indikerar detta på en hög meningsfullfaktor. Är man motiverad har man energi och kraft att uträtta något. För att stärka medarbetarens känsla av sammanhang gäller det för ledarna att tydliggöra nyttan av arbetsinsatserna. Människor som är bra på det de gör brukar uppleva glädje i sitt arbete. Samtidigt kan detta starka engagemang också ge upphov till att man drabbas av utmattning och utbrändhet (Hultberg, Dellve & Ahlberg, 2006). Är kravet på mening i tillvaron uppfyllt är i regel känslan av sammanhang hög (Antonovsky, 2005). Csikszentmihalyi (1997) menar att när personer är kreativa känner de oftast en stor tillfredsställelse och engagemang i sitt arbete och ägnar därmed både tid och kraft åt att åstadkomma något. Detta skapar i sin tur ett inre välbefinnande.

En signifikant korrelation mellan individers välbefinnande och kreativitet hittades av Dackert och Rasulzada (2006) när man studerade en individs upplevda kreativitet och innovation på dess arbetsplats, som kunde förenas med dennes generella välmående. Studien visade att de som upplevde en hög nivå av kreativitet och innovation på sin arbetsplats, var också de individer som upplevde sig vara mest glada, tillfredsställda och välmående (Dackert & Rasulzada, 2006).

### **Ledarskap och KASAM**

Att ha ledare som tar hänsyn och har förtroende för sina medarbetare är av stor relevans för känslan av sammanhang (Björkman & Carlsson, 2007). En studie på arbetsterapeuter som genomfördes av Björkman och Carlsson (2007) mätte man ledarstil mot känsla av sammanhang på arbetet. Resultatet visade att det relationsinriktade ledarskapet var av signifikant betydelse, tillika uppmärksammade man att positiv feedback, yrkets riktlinjer och värderingar var av vikt för upplevd känsla av sammanhang. Det positiva sambandet mellan ledarskap och KASAM skulle utifrån detta kunna tolkas som att en relationsinriktad chef ses som tillförlitligare, vilket också i förlängningen innebär en starkare känsla av hanterbarhet i tillvaron (Björkman & Carlsson, 2007).

## **Kreativitet och KASAM**

Människor är mer benägna och motiverade att tänka nytt om det finns en uppenbar nytta med uppgiften och om nyttan uppfyller en del av de egna värderingarna (Björkman & Zika-Viktorsson, 2008). Människor har en tendens till att vilja känna att de bidrar till något större än det direkta arbetet (Björkman & Zika-Viktorsson, 2008). Det är därför viktigt att en ledning ger tydlig indikation på att kreativ problemlösning är önskvärt och att innovation är en viktig process i arbetsklimatet (ibid).

Att ha ett kreativt klimat på en arbetsplats har bevisats i många undersökningar ge en ökad trivsel hos personalen och vara en bidragande orsak till god hälsa (Björkman & Zika-Viktorsson, 2008). Många som deltar i innovativt arbete finner det utvecklande och stimulerande. När personalen på en arbetsplats utsätts för negativ press riskerar mycket av nytänkandet att hämmas (ibid). Arbetsplatser som har en hög stressnivå där det är en kamp med att hålla sig i fas, finns i regel inte ett utrymme för att reflektera och tänka nytt på längre sikt. Det är möjligt att man använder kreativitet när man löser problem kortsiktigt, men långsiktig problemlösning och utveckling blir en prövning (ibid). När pressen är hög i en organisation, brukar man hålla sig till beprövade lösningar istället för att ge utrymme för nya. Den yttre pressen kan dock stimulera kreativiteten genom att deadlines måste hållas och därmed försöker man tänka ut snabbare lösningar, och även konkurrentens beteende studeras för att gynna kreativa lösningar. Samtidigt bör man inte glömma att en hög arbetsbelastning på lång sikt påverkar kreativiteten negativt. Detta kan visa sig genom till exempel att arbete för informella nätverk riskerar att försvinna, den inre pressen ger lägre tillit i arbetsgruppen vilket minskar idéutbyte och kreativa lösningar människor emellan (Björkman & Zika-Viktorsson, 2008).

I en organisation där sammanhang hos individerna skapas kommer förståelsen för det arbete som ska utföras förbättras och öka ett engagemang för gemensamma mål och strategier, mål som de eventuellt kan identifiera sig med (Carlzon & Lagerström, 2008). För ledare är det viktigt i sin tur att skapa dessa förutsättningar och samordna till samarbete för att skapa förutsättningar för innovation och kreativitet (Swayer, 2007). Det är viktigt att utrymme och möjligheter för kreativitet i en organisations ges, eftersom det är genom samarbete förutsättningen för innovationer etableras i organisationen (Swayer, 2007).

## **Syfte och hypoteser**

Syftet med denna studie var att undersöka hur de tre dimensionerna; förändrings-, produktions- och relationsorienterad ledarstil påverkade arbetsklimatet, och även hur dessa påverkade den arbetsrelaterade känslan av sammanhang. Vi utgick från följande hypoteser:

H1: Ledarstilen har ett samband med kreativa/innovativa arbetsklimat.

H2: Ledarstilen har ett samband med arbetsrelaterad känsla av sammanhang.

H3: Ledarstilen påverkar det kreativa/innovativa arbetsklimatet.

H4: Ledarstilen påverkar den arbetsrelaterade känslan av sammanhang.

## Metod

Denna studie utgick från en kvantitativ undersökningsmetod, där syftet var att undersöka relationen mellan ledarstilen och organisationens kreativa miljö, samt ledarstilens relation med känsla av sammanhang på arbetet. Kvantitativa undersökningar, är en av de lämpligaste metoderna när styrkan på samband undersöks (Holme & Solvang, 2008). Metoden passade väl för denna undersökning, eftersom vi ville dra generella slutsatser. Vi utgick från färdigformulerade frågeformulär, en surveyundersökning, vilket är fördelaktigt när man undersöker ett större antal personer (Svartdal, 2001). Data inhämtades via ett pågående forskningsprojekt, vid Institutionen för psykologi vid Lunds Universitet, med syfte att kartlägga organisatoriska förutsättningar för kreativitet och innovation, som leds av Farida Rasulzada.

Undersökningen utfördes på en offentlig verksamhet i Sydsverige. Totalt antal deltagare för enkätundersökningen var 528 personer. Totalt erhöles 242 svar, vilket innebar en svarsfrekvens på 46 %. Utifrån dessa valde vi slumpmässigt ut 100 svar för analys. Urvalet för deltagarna gjordes slumpmässigt med jämn fördelning på kön. Deltagarna beskrivs nedan utifrån följande demografiska; kön, ålder, utbildning, befattning, arbetsuppgifter, anställningstid, förvaltningstillhörighet och arbetstid.

**Könfördelningen** visade att 49% var män samt 51 % var kvinnor.

**Åldersfördelningen** omfattade 6 grupperingar; 16–25 (1%), 26-35 (8%), 36-45 (34%), 46-55 (31%), 56-65 (23%) samt 65+ (1%), 2% avstod från att svara.

**Utbildningsnivå** delades in i 5 kategorier; grundskola (1%), gymnasieskola (8%), högskola kortare än 3 år (22%), högskola 3 år eller längre (36%), annan utbildning (15%), 18% avstod från att svara.

**Befattning;** chef 14%, anställd 86%

**Arbetsuppgifter** på de som svarade på enkäterna innefattade totalt 9 olika arbetsområden; administration (12%), pedagogiskt arbete (33%), vård/omsorg (17%), tekniskt underhåll (4%), arbete tillagningskök (1%), brandman/kvinna (2%), strategiskt eller planeringsarbete (3%), service (8%) samt myndighetsutövande (2%), 18% avstod från att svara.

**Anställningstid** delades in i 7 kategorier; 1-2 år (8%), 3-5 år (9%), 6-8 år (15%), 9-11 år (16%), 12-15 år (6%), 16-20 år (8%), 20 år+ (19%), 19% avstod från att svara.

**Förvaltningstillhörighet** fördelades på 4 olika; bildningsförvaltning (57%), kommunstyrelsen (15%), miljö och bygg (4%) samt socialförvaltningen (23%), 1% avstod från att svara.

**Arbetstid**; visade att 84% arbetade heltid, samt 10% arbetade deltid, 6% avstod från att svara.

## **Material och design**

Som material till studien använde vi oss av existerande och standardiserade enkäter. Formulären omfattade frågor vilka undersökte organisationsklimat, ledarskapstil samt känsla av sammanhang på arbetet.

## **Mätinstrument – Ledarskap (CPE, Change, production, relation)**

Ledarstilen uppmättes med hjälp av Arvonen och Ekvalls (1999) modell CPE, vilket är ett standardiserat instrument som mäter tre olika dimensioner av en ledares stil (Arvonen & Ekvall, 1999). De tre dimensionerna i CPE är; "C" förändringsorienterat beteende (change/development -oriented), "P" produktionsorienterad beteende/struktur/uppgifts (production/task-oriented), och "E" relationsorienterad beteende (employee/ relation-oriented). Det frågeformulär vi använt oss består av 15 frågor indelat på tre dimensioner där deltagarna fick besvara upplevelsen av närmaste chefs ledarstil. Frågorna värderades från 0-3 där, 0=sällan/aldrig, 1=ibland, 2=ganska ofta, 3=ofta/för det mesta.

## **Mätinstrument - Organisationsklimat (CCQ, Creative Climate Questionnaire)**

För att ta reda på deltagarnas upplevelse av organisationsklimatet användes Ekvalls frågeformulär CCQ (creative climate questionnaire, på svenska GEFA) (Ekvall, 1990a). Formuläret innehåller 50 påståenden, vilka summerats till 10 olika dimensioner á fem påståenden. Påståenden mäter dimensionerna: utmaning/motivation, frihet, idéstöd, tillit/öppenhet, livfullhet/dynamik, lekfullhet/humor, debatt/mångfald, konflikter, risktagande och idétid. För de påståenden som mäter konfliktklimatet vändes skalan vid resultaträkningen för att höga poäng i konflikt inte motsvarar innovativt klimat. Frågorna besvarades genom att deltagarna fick kryssa för vilket alternativ som stämde bäst överens med deras uppfattning på en skala från 0-3 där, 0=inte alls, 1=i viss mån, 2=ganska bra, 3=i hög grad. Det kreativa organisationsklimatets faktor ska variera från stagnerat till innovativtklimat (Ekvall, 1990a).



## **Mätinstrument - Känsla av sammanhang på arbetet (WSOC, Work-related sense of coherence)**

För att mäta deltagarnas övergripande känsla av sammanhang på arbetet baserades undersökningen på en modifierad version av Antonovskys (2005) SOC modell (sense of coherence, på svenska KASAM). Antonovsky (2005) utvecklade en skala med 29 frågor för att mäta känsla av sammanhang, vilken var oberoende av socialklass, genus och kultur. Det finns även en kortversion av skalan som har 13 frågor. Den enkät som används i denna undersökning utgår från dessa 13 frågor, vilka har modifierats för att användas i arbetssammanhang av Carlsson, Gullsten och Lindahl (2003) och benämns som WSOC (work-related sense of coherence). Frågorna på skalorna skattas av deltagarna från 0-4 där, 0=inte alls, 1=en aning, 2=till viss del, 3=ganska mycket, 4=verkligen mycket. (Björkman & Carlsson, 2006).

## **Databearbetning**

Alla deltagare som ej angav kön i bakgrundsdatan plockades bort. Enkätsvaren behandlades i SPSS, PASW Statistics 17, där sambandsmätningar och multipla regressioner (entremetoden) utfördes. Deskriptiv statistik togs fram och korrelationer beräknades med Pearsons  $r$ . Bivariata korrelationer utfördes inför den multipla regressionsanalysen för att kontrollera samvariationen mellan ledarstilarna och kreativa organisationsklimatet samt ledarstilarna och arbetsrelaterad känsla av sammanhang. En multipel regressionsanalys mätte de oberoende variabelernas inverkan på det kreativa arbetsklimatet. Den andra multipla regressionsanalysen mätte de oberoende variabelernas påverkan på den arbetsrelaterade känslan av sammanhang. De oberoende variabelerna för båda analyserna var: förändrings-, produktions- och relationsorienterad ledarstil.

## **Reliabilitet och Validitet**

Validitet innebär att ett instrument mäter vad det syftar till att mäta och reliabilitet betyder att mätningen är konsistent och tillförlitlig (Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2009). CCQ är ett väl utprovat och erkänt mätinstrument som har använts i åtskilliga studier och anses inneha god validitet. De relativt små standardavvikelseerna för dimensionerna tyder på liten spridning i svaren, vilket tyder på en god reliabilitet. Standardavvikelseerna på dimensionerna varierar mellan 0.48 och 0.76.

Cronbachs alpha är reliabilitets mått som mäter en undersöknings interna konsistens. Den mäter om materialet är tillförlitligt i psykologiska test. Dessa värden är känsliga och det är vanligare att finna låga Cronbach alpha värden än höga. Minimum kravet för tillförlitligheten är 0.70 (Pallant, 2007). Den interna konsistensen avseende ledarstilarna för alla tre var för sig visade att den förändringsorienterade ledarstilen hade ett alpha värde på 0.87. Alpha värden för både produktionsorienterad och relationsorienterad ledarstilarna var 0.85. Detta kan jämföras med Arvonen & Petterson (2002) undersökning kring ledarstilarna där man uppmätte en hög intern konsistens på ledarstilarna med alpha värde för produktionsorienterad ledarstil med 0.88 och den förändringsorienterade och relationsorienterade ledarstilarna med alpha värden på 0.90. Avseende WSOC visade den inre skalans homogenitet ett alpha värde på 0.78 (Carlsson mfl, 2003) varav vår undersökning hade ett alpha värde på 0.85. Detta kan även jämföras med SOC-skalan på 13 frågor som ligger mellan 0.78-0.82 (Antonovsky, 2005).

Cronbachs alpha för CPE ledarstil var 0.83, för känsla av sammanhang på arbetet 0.85 och för CCQ kreativa arbetsklimatet 0.96. Alla dessa tre mått ligger över kravet på 0.70 vilket ger oss en indikation att våra psykologiska mått har en inre konsistens som gör materialet tillförlitligt för att gå vidare med övrig statistik.

## **Procedur**

Data samlades in med hjälp av en webbaserad surveyundersökning. Webbaserade surveys är ett samlingsnamn för enkäter som kan presenteras och besvaras via internet. Denna metod är speciellt lämplig då man vill undersöka en stor grupp individer (Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2009). Metoden passade vår undersökning väl, eftersom vi ville nå ut till ett stort antal individer på ett snabbt och effektivt sätt.

Ett inbjudningsbrev och länk till de webbaserade enkäterna skickades ut till alla deltagarna, där information om studiens syfte, upplägg samt förutsättningar för deltagande i studien förklarades. Deltagande i enkätundersökningen var frivilligt och all data om personerna behandlades anonymt, vilket innebar att undersökningen har skett i enlighet med de vetenskapliga och etiska riktlinjerna. Deltagarna fick två veckor på sig att svara på enkäterna. Data samlades in från de webbaserade enkäterna i psychsurveys.org och all data överfördes sedan till SPSS för sammanställning och analys.

## Resultat

Efter avslutad enkätundersökning genomfördes dataanalys där följande resultat konstateras. Medelvärden, standardavvikelser, korrelationer och multipla regressioner har beräknats.

### Resultat ledarstil

Tabell 1

*Medelvärde, standardavvikelse och Cronbach Alpha.*

Variabel	M	SD	$\alpha$
Ledarstil(totalt)	2.00	0.59	0.83
Förändringsorienterad	1.88	0.70	0.87
Produktionsorienterad	1.70	0.76	0.85
Relationsorienterad	2.37	0.59	0.85

N=100, Max poäng 3, Min poäng 0

### Resultat arbetsrelaterad KASAM

Tabell 2

*Medelvärde, standardavvikelse och Cronbach Alpha.*

Variabel	M	SD	$\alpha$
KASAM (totalt)	3.06	0.49	0.85

N=100, Max poäng 4, Min poäng 0

## Resultat organisationsklimat

Faktorn organisationsklimat varierar från stagnerat till innovativt (Ekvall, Arbetsklimat: Manual A, 1990a).

Tabell 3

*Medelvärde och standardavvikelse för organisationsklimatdimensionerna, i kombination med en jämförelse med Ekvalls resultat från tidigare undersökningar. Chronbach's alpha uttrycker skalornas reliabilitet.*

<i>Variabel</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>α</i>	Ekvall - definition av kreativa/innovativa respektive stagnerade organisationer	
				<i>M</i> Stagnerad	<i>M</i> Innovativ
Organisationsklimat (totalt)	1.91	0.44	0.96	1.23	1.84
Utmaning / Motivation	2.19	0.48	0.81	1.63	2.38
Frihet	2.05	0.50	0.76	1.53	2.10
Idéstöd	1.89	0.62	0.91	1.08	1.83
Tillit/Öppenhet	1.80	0.64	0.85	1.28	1.78
Livfullhet/Dynamik	1.97	0.51	0.75	1.40	2.20
Lekfullhet/Humor	2.09	0.55	0.85	1.40	2.30
Debatt/Mångfald	1.81	0.53	0.81	1.05	1.58
Konflikter	0.89	0.76	0.85	1.40	0.78
Risktagande	1.63	0.53	0.79	0.53	1.95
Idétid	1.52	0.55	0.80	0.97	1.48

N=100, Max poäng 3, Min poäng 0

Resultatet visade att organisationsklimatet generellt sett låg högt i jämförelse med Ekvalls värde för vad som definieras som en innovativ organisation. Vissa av dimensionerna visade dessutom högre värden än vad som anges i Ekvalls (1990b) jämförelsevärden. En dimension med höga poäng innebär att arbetsklimatet uppfattas som positivt avseende den specifika dimensionen, förutom på dimensionen konflikter. Höga poäng på dimensionen konflikter innebär däremot att arbetsplatsen uppfattas som konfliktfylld. De dimensionerna som visade sig mest framträdande var dimensionerna; idéstöd, tillit/öppenhet, debatt/mångfald samt idétid.

## Resultat korrelationer

För att undersöka samband mellan ledarstilen och organisationsklimatet samt ledarstilen och arbetsrelaterad känsla av sammanhang utfördes en korrelationsanalys. Även korrelationer mellan respektive dimension av ledarstil och organisationsklimat, samt respektive dimension av ledarstil och arbetsrelaterad känsla av sammanhang utfördes.

För att beskriva korrelationens styrka har vi använt oss av Cohens riktlinjer som mäter korrelationens styrka  $r=0.1$  (svagt samband),  $r=0.3$  (medelstarkt),  $r=0.5$  (starkt) (Pallant, 2007).

Tabell 4

Korrelationer mellan studiens variabler (Pearson r)

	Orgklimat	WSOC
Ledarstil (total)	.36	.55
Förändringsorienterad	.26	.42
Produktionsorienterad	.25	.50
Relationsorienterad	.43	.51

N=100.  $p>.05$

### Resultat korrelation - ledarstil och organisationsklimat

Korrelationen mellan ledarstilen och organisationsklimatet visade på en medelstark korrelation ( $r=.36$ ,  $p<.05$ ). Detta visade på att ledarstilen har medelstarkt samband på arbetsklimatet.

Den förändringsorienterade ledarstilen och organisationsklimat visade en svag korrelation ( $r=.26$ ). Resultatet visade att 6.7% av variansen i organisationsklimat förklaras av den förändringsorienterade ledarstilen ( $R^2=.067$ ). Resultatet visade att det föreligger ett statistiskt signifikant samband ( $F=6.9$ ,  $p<.05$ ).

Den produktionsorienterade ledarstilen och organisationsklimat visade en svag korrelation ( $r=.25$ ). Resultatet visade att 6.1% av variansen i organisationsklimat förklaras av den förändringsorienterade ledarstilen ( $R^2=.061$ ). Resultatet visade att det föreligger ett statistiskt signifikant samband ( $F=6.3$ ,  $p<.05$ ).

Den relationsorienterade ledarstilen och organisationsklimat visade en stark korrelation ( $r=.43$ ). Resultatet visade att 18.4% av variansen i organisationsklimat förklaras av den förändringsorienterade ledarstilen ( $R^2=.18$ ). Resultatet visade att det finns ett statistiskt signifikant samband ( $F=21.8$ ,  $p<.05$ ).

Resultatet visade att den relationsorienterade ledarskapstilen var den mest utmärkande, det vill säga hade starkast påverkan på arbetsklimatet. Både den förändringsorienterade och produktionsorienterade ledarstilen hade en medel påverkan på arbetsklimatet som var likartad.

### **Resultat korrelation - ledarstil och arbetsrelaterad KASAM**

Korrelationen mellan ledarstilen och KASAM visade på en stark korrelation ( $r=.55$ ,  $p<.05$ ). Detta indikerade på att ledarstilen har en stark inverkan på individens arbetsrelaterade känsla av sammanhang.

Den förändringsorienterade ledarstilen och KASAM visade en medelstark korrelation ( $r=.42$ ). Resultatet visade att 17.5% av variansen i KASAM förklaras av den förändringsorienterade ledarstilen ( $R^2=.17$ ). Vilket innebär att resterande förklaras av andra faktorer. Resultatet visade att det föreligger ett statistiskt signifikant samband ( $F=20.8$ ,  $p<.05$ ).

Den produktionsorienterade ledarstilen och KASAM visade en stark korrelation ( $r=.50$ ). Resultatet visade att 25% av variansen i KASAM förklaras av den produktionsorienterade ledarstilen ( $R^2=.25$ ). Vilket innebär att resterande förklaras av andra faktorer. Resultatet visade att det föreligger ett statistiskt signifikant samband ( $F=31.8$ ,  $p<.05$ ).

Den relationsorienterade ledarstilen och KASAM visade en stark korrelation ( $r=.51$ ). Resultatet visade att 26% av variansen i KASAM förklaras av den relationsorienterade ledarstilen ( $R^2=.26$ ). Vilket innebär att resterande förklaras av andra faktorer. Resultatet visade att det föreligger ett statistiskt signifikant samband ( $F=34.1$ ,  $p>.05$ ). Ledarstilarna visade en medelstark respektive stark påverkan på känslan av sammanhang, varav den relationsorienterade och produktionsorienterade ledarstilen visade störst signifikans.

## Resultat Multipel Regressionsanalys

### Resultat regression - ledarstil och organisationsklimat

En regressionsanalys användes för att predicera ledarstilen på arbetsklimatet. Resultatet visade att 19% av ledarstilen förklarar variansen i organisationsklimatet ( $F=7.4$ ,  $p<.05$ ). För att predicera de tre ledarstilarna på organisationsklimatet utfördes en standard multipel regressionsanalys.

Tabell 5

*Multipel regressionsanalys med Förändrings-, Produktions-, och Relationsorienterad ledarstil som oberoende variabler, och organisationsklimat som beroende variabel.*

Variabel	B	SE B	$\beta$	p
Förändringsorienterad	.06	.08	.09	.489
Produktionsorienterad	-.06	.08	-.11	.460
Relationsorienterad	.34	.09	.45	.000

N=100, Modell enter

### Resultat regression - ledarstil och arbetsrelaterad KASAM

En regressionsanalys användes för att predicera ledarstilen på KASAM. Resultatet visade att 31% av ledarstilen förklarar variansen i KASAM hos deltagarna. ( $F=14.4$ ,  $p<.05$ ). En standard multipel regressionsanalys användes för att predicera de tre ledarstilarna: förändringsorienterad, produktionsorienterad, relationsorienterad på KASAM.

Tabell 6

*Multipel regressionsanalys med Förändrings-, Produktions-, och Relationsorienterad ledarstil som oberoende variabler, och WSOC som beroende variabel.*

Variabel	B	SE B	$\beta$	p
Förändringsorienterad	.07	.08	.10	.390
Produktionsorienterad	.15	.08	.23	.082
Relationsorienterad	.25	.09	.31	.008

N=100, Modell enter

## Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka huruvida det fanns en relation mellan de tre dimensionerna i ledarstil och arbetsklimatet. Vårt syfte var även att ta reda på om det fanns en relation mellan de tre dimensionerna och den arbetsrelaterade känslan av sammanhang.

Resultatet för vår studie visade att ledarstilen var signifikant för det kreativa arbetsklimatet. Detta kan jämföras med studier som utförts på industriföretag, där man kom fram till att organisationsklimatet kunde förklaras till 65% av ledarstilen (Ekvall, 2006). Studier utförda på fritidshem inom offentlig sektor visade på att dåligt klimat kunde härledas till bristfälligt ledarskap, vilket påvisar återigen ledarskapets betydelse.

Resultatet mellan ledarskapet och arbetsrelaterad KASAM visar signifikans mellan ledarstil och känsla av sammanhang på arbetet. Ledarstilen visar sig ha en stark inverkan på den arbetsrelaterade känslan av sammanhang, vilket kan jämföras med Björkman och Carlssons (2007) studie på arbetsterapeuter. I studien mätte man ledarstil mot känsla av sammanhang på arbetet, som visade att ledarskapet har stor betydelse för individers känsla av sammanhang i arbetet. Detta visades genom att arbetsterapeuterna gavs större utrymme till att fatta beslut.

Resultatet som framkom gällande det kreativa arbetsklimatet var att individerna i organisationen skattade sin arbetsmiljö som kreativ. Den undersökta organisationen visade på  $M=1.91$ , vilket är högt i jämförelse mot Ekvalls (1990b) definition på innovativa företag, där innovativa företag har  $M=1.84$ . Om man studerar de tre dimensionerna; idéstöd, debatt/mångfald och idétid, visar dessa sig ligga över Ekvalls (1990b) definition av innovativ organisation. Detta tolkar vi som att det ges utrymme för kreativitet i verksamhetens organisationsklimat. Enligt Björkman och Zika-Viktorsson (2008) utgör ett klimat som har stöd för idéer och innovationer en bra miljö för problemlösning, därmed visar detta på en hög kreativitet i organisationen.

### Ledarstilarna och organisationsklimat

För att undersöka ledarstilen utgick vi från tre dimensioner: förändringsorienterad, produktionsorienterad och relationsorienterad. Den förändringsorienterade ledarstilen visar ett



svagt samband med organisationsklimatet vilket även den produktionsorienterade ledarstilen gör. Detta kan jämföras med studier av Wang och Rode (2010) som visar att organisationer som har kreativt/innovativt klimat påverkas i regel inte av förändringsorienterade ledarskap då personalen redan har en hög kreativ arbetsförmåga. Att den produktionsorienterade ledarstilen visade på svagt samband kan tolkas utifrån att ledaren är kopplad till situationen, där det råder ett kreativt klimat. Enligt McShane (2007) är det väsentligt att medarbetarna känner sig motiverade av sina arbetsuppgifter, då det har en betydelse för att skapa kreativitet i organisationen. I det kreativa klimatet, där medarbetarna känner sig motiverade och engagerade är behovet mindre av en ledare som instruerar eller strukturerar verksamheten.

Den relationsorienterade ledarstilen visade högst påverkan på det kreativa arbetsklimatet. Detta kan styrkas av Ekvall och Arvonens (1991) studier kring ledarstil där man universellt menar att den relationsorienterade ledaren är mest angelägen om de mänskliga relationerna som i sin tur påverkar arbetsklimatet positivt (Arvonen & Ekvall, 1999). Den relationsorienterade ledaren är i regel lyhörd och öppen, vilket ger plats för att skapa en kreativ miljö genom att de mänskliga relationerna får ett utrymme i organisationen (Swayer, 2007). Vår tolkning blir därmed att ledarprofilen i denna organisation kan liknas vid en all-around ledare, där individernas allmänna tillfredsställelse uppfylls genom det relationsorienterade ledarskapet. Även om arbetsklimatet visar på att det skulle kunna finnas utrymme för trädgårdsmästarprofilen, som stödjer ett kreativt och innovativt klimat, så visar organisationen på ett svagt samband mellan organisationsklimatet och den förändringsorienterade ledarstilen.

Vårt resultat visar att organisationen skattar högt på kreativt arbetsklimat vilket kan ses som kontroversiellt, då det är en relationsinriktad ledarstil som är den mest framträdande. Enligt vetenskapliga studier gjorda på 90-talet är det den förändringsinriktade ledarstilen som gynnar den kreativa miljön genom att ge individer handlingskraft att bygga vidare på en vision (Arvonen & Ekvall, 1999). Det är den förändringsorienterade ledarstilen som är inriktad på förändringar, risktagande och främjar kreativitet, till skillnad från den relationsorienterade som inriktar sig mer på de mänskliga relationerna. Den senaste tidens studier visar dock, att organisationer som är innovativa i regel inte påverkas av förändringsorienterat ledarskap (exempelvis transformellt ledarskap), då personerna i organisationen redan har en hög kreativ kapacitet (Wang & Rode, 2010). Om däremot organisationen har ett lågt kreativt/innovativt klimat så har det transformella ledarskapet en

påverkan. Wang och Rode (2010) menar dock att det handlar om kontext och situation och i vilket skede ett organisationsklimat befinner sig i.

### **Ledarstilarna och KASAM**

Resultatet för de tre ledarstilarna på arbetsrelaterad känsla av sammanhang visar på ett starkt samband. Såväl den relationsorienterade ledarstilen som den produktionsorienterade ledarstilen visade stark signifikans på känslan av sammanhang. Detta stämmer väl överens med tidigare forskning av Björkman och Carlsson (2007), där individernas arbetstillfredsställelse och hälsa främjas av en relationsorienterad ledare. Studien betonar ledarstilens betydelse på en god känsla av sammanhang och belyser även vilka faktorer som påverkar arbetsplatsen och hur de främjar individens känsla av sammanhang, (Björkman & Carlsson, 2007). I studien framgår också att det är den relationsinriktade ledarstilen som har störst effekt när det gäller att minska stresssymptom och skapa känsla av sammanhang. I vår studie korrelerade två av ledarstilarna starkt med känslan av sammanhang, varav den relationsorienterade ledarstilen stämmer väl överens med Björkman och Carlssons studie.

Mycket forskning och studier som utförts menar på att ledarskapet har stor betydelse på arbetsklimatet men även för personalens hälsa och välbefinnande (Ekvall, 2006). I vår studie ser vi att ledarskapet har denna starka koppling till personalens välbefinnande genom att deras KASAM är högt påverkad av ledarskapet. När medarbetare uppfattar sin egen insats som meningsfull för organisationen genererar detta en större kreativitet hos dem (McShane, 2007). Enligt Antonovsky är mening nyckelkomponenten i hela känslan av sammanhang. Har man ”mening” i tillvaron har man en drivkraft till att åstadkomma något, man har en inre motivation (Antonovsky, 2005). De individer som är mest tillfredställda med tillvaron är de som upplever en hög kreativitetsnivå på arbetsplatsen (Rasulzada, 2007).

Den relationsorienterade ledarstilen visar ett starkt samband med känsla av sammanhang, vilket innebär att stor del av fokus för denna organisation ligger på de mänskliga aspekterna. Med tanke på att vår undersökning utfördes på offentlig organisation kan man tolka detta som ett positivt resultat, eftersom arbete i den offentliga verksamheten oftast handlar om arbete av betydelse för mänskliga relationer i samhället. Med den relationsorienterade ledarstilen som är den mest framträdande i vår undersökning, skulle detta kunna förklaras med att det är de så kallade mjuka värderingarna som förespråkas. De mjuka värderingarna inkluderas ofta som inslag i det transformella ledarskapet, men även drivkraften

till att förespråka förändringar (Yukl, 2006). Organisationen i vår undersökning visar att den förändringsorienterade ledarstilen inte är framträdande, vilket skulle kunna tolkas som att man kanske inte är så förändringsbenägen i sin ledarstil. Begreppet kreativitet och innovation har historiskt sett inte associerats med den offentliga sektorn, dock hör man allt oftare talas om förändringar och omstruktureringar även inom denna. Detta tyder på att det framöver kommer att finnas behov av en förändringsorienterad ledarstil inom den offentliga sektorn.

Forskning kring innovationer har varit stor på den privata sektorn och därför är det intressant att även mäta kreativt klimat på offentliga organisationer som berör samhället. När en offentlig organisation som den i vår studie visar ett högt innovativt klimat ger detta utrymme för idéer och innovationer. Detta ger i sin tur individerna en hög arbetsrelaterad känsla av sammanhang med ökad motivation, vilket i förlängningen resulterar i kreativitet. För att kreativitet ska kunna utvecklas krävs stöd av en ledare som uppmärksammar och värderar individernas insatser. Den relationsorienterade ledaren som skattades högst i vår undersökning är en lämplig ledare, dock bör vi inte förringa betydelsen av den förändringsorienterade ledarstilen vilken var den som skattades lägst i vår undersökning. Kombinationen av en relationsinriktad och förändringsinriktad ledarstil verkar vara den mest gynnsamma enligt Ekvall (2006). Denna kombination av ledarstil visar sig ha mycket gemensamt med det transformella ledarskapet. I vår studie visade även den produktionsorienterade ledarstilen ha ett starkt samband med känsla av sammanhang, vilket kan vara en logisk förklaring med tanke på att människan trots en kreativ miljö eftersträvar ordning och struktur i tillvaron.

## **Reflektioner**

Utifrån resultatet som framkommit i denna studie där det visar sig att ledaren har en avgörande betydelse för såväl kreativt organisationsklimat som individens känsla av sammanhang på arbetet, anser vi att det är lämpligt att årligen mäta kreativa organisationsklimatet, hur personalen uppfattar ledaren och individernas välbefinnande. Detta för att upptäcka i tid när individerna har avstannat i sin utveckling och därmed sin kreativa förmåga. Om det visar sig att det kreativa klimatet har stagnerat får ledaren en indikation om detta via mätningen, och kan därmed åtgärda detta med hjälp av lämpliga insatser. Det kan vara behov i form av coping strategier, kompetensutveckling, omfördelning av ansvarsområden, strukturering av arbetsuppgifter med mera.

Att kunna se möjligheterna och inte hinder är en del av den kreativa attityden, och att kunna reflektera över nya lösningar är en del av den kreativa förmågan. Detta ser vi som en bra grund för att skapa en innovativ miljö i både privat och offentlig sektor. Den offentliga sektorn kan ibland upplevas som mindre förändringsbenägna, på grund av lagar, förordningar och ett samhällsansvar som ska uppfyllas. Genom att våga tänka nytt i offentlig sektor anser vi att man kan finna nya sätt att arbeta på och därigenom gynnas både samhället i stort och individerna.

## **Metoddiskussion**

Vårt syfte i studien var att mäta ledarstilarna mot det kreativa arbetsklimatet och arbetsrelaterad känsla av sammanhang. Detta innebär att vi avgränsade oss till att enbart mäta ledarstilarnas samband och påverkan på två olika beroende faktorer, det vill säga; kreativa klimatet och arbetsrelaterad KASAM. Det hade varit intressant att även mäta det kreativa arbetsklimatets påverkan på den arbetsrelaterade känslan av sammanhang, vilket vi inte gör i denna studie. Detta hade gett oss en mer nyanserad bild av hur kreativt klimat påverkar människors motivation.

En begränsning gällande teoriunderlag, är att stor del av vårt vetenskapliga underlag har i huvudsak omfattats av den privata sektorn då det funnits en begränsad mängd aktuellt material kring offentligt ledarskap. I vår undersökning kring KASAM har vi valt att avgränsa oss till den arbetsrelaterade känslan av sammanhang, dock finns det mesta skrivet kring individens KASAM i helhet. KASAM tar upp mycket om människans inre kraft mot stress och olika påfrestningar, vilket vi inte valt att fördjupa oss i. Utan snarare utgå ifrån känslan av sammanhang i arbetet utifrån en motivations kontext ”mening i tillvaron” som är nyckelkomponenten i KASAM.

Den webbaserade metoden som vi använde i vår undersökning, visade sig vara väl lämpad, då vi ville nå ut till ett stort antal individer. Metoden har fördelarna att den är snabb, billig, effektiv och dessutom ges deltagarna möjlighet att svara när helst det passar dem. Nackdelarna är bristande kontroll, låga svarsfrekvenser och risk för att svaren besvaras utifrån vad deltagarnas tror att de ska svara. I vårt fall där vi fick en respons på 46 %, kan dock ses som en hög siffra. Enkäterna som vi har använt oss av har haft hög reliabilitet då de är välbeprövade frågeformulär med hög validitet. CPE som mäter ledarstilarna har en hög inre

konsistens och används i stor omfattning i forskning kring ledarskap. CCQ mätinstrumentet som avser att mäta det kreativa klimatet är en välbeprövad modell som används i aktuell forskning och vetenskapliga artiklar när man ska utläsa vilket kreativt/innovativt arbetsklimat som råder. Mätinstrumentet för arbetsrelaterad känsla av sammanhang, WSOC, har inte funnits lika länge som CPE eller CCQ och är därmed i jämförelse inte lika beprövad. Med tanke på WSOC höga interna konsistens, anser vi det trots detta vara ett tillräckligt beprövat mätinstrument för att uppfylla vårt mål i att mäta arbetsrelaterad KASAM.

Urvalet på hundra personer i vår undersökning utfördes slumpmässigt vilket innebär att alla personer har haft lika stor chans att komma med i undersökningen. Vi valde dock bort att ta specifik hänsyn till vilken förvaltning personerna arbetade inom. För att kunna göra en djupare analys av våra svar hade det kanske varit önskvärt att använda ett proportionellt stratifierat urval, där deltagarna väljs utifrån olika subgrupper ”strata” i populationen (Svartdal, 2001). Urvalet hade då kanske varit mer representativt till hur det såg ut i den procentuella fördelningen ursprungligen, om vi använt stratifierat urval. Dessutom hade vi kanske kunnat analysera mer utifrån gruppen till varför en viss sorts ledarprofil är mer framträdande i t ex miljöförvaltningen kontra vård och omsorg, vilket vi inte kan göra med det urvalet vi har. Den gemensamma nämnaren för personerna i urvalet blir att de tillhör en arbetsplats inom samma offentliga organisation.

En djupare förståelse i undersökningen hade kunnat erhållas om vi hade fokuserat mer ingående på bakgrundsvariablerna som kön, arbetsuppgifter, ålder eller andra variabler. Studien har dock avgränsats till att inte gå in i detalj på några bakgrundsvariabler men det är något att tänka på för fortsatta studier.

### **Fortsatta studier**

Denna uppsats ger vidare inspiration till att söka fler svar i vad det är som får organisationer att bli kreativa utifrån ledarna och individerna som befinner sig i organisationerna. Vilka är de optimala verktygen för att åstadkomma ett kreativt arbetsklimat och samtidigt skapa en organisation med välmående medarbetare?

Studien för denna uppsats har medfört oss en insikt i hur komplext både ledarstil, kreativt arbetsklimat och individens känsla av sammanhang kan vara. Det finns en uppsjö av

teorier kring ledarskap och hur det ska vara, samt i vilket sammanhang den passar in. Det finns ett intresse i att tillämpa det optimala ledarskapet för att få effektiva organisationer, men samtidigt finns ett större intresse idag av att ta tillvara på det mänskliga kapitalet som är drivkraften i organisationerna. För att behålla kompetensen gäller det för organisationerna att ha de rätta ledarna, det är på detta sätt som ett innovativt och kreativt klimat kan formas. För att få motiverade individer i organisationen krävs både lyhörda och kreativa ledare, samtidigt som det är ett ömsesidigt samspel mellan ledare och medarbetare. Finns inte denna kommunikation eller detta samarbete, är det svårt i längden för en organisation att vara attraktiv för de anställda och därmed tappar man en bit av det mänskliga kapitalet som kan bidra med kreativitet. Ett optimalt ledarskap är anpassat efter situation eller kontext som poängteras i forskning kring ledarskap, samt de mänskliga relationerna inom en verksamhet. Ett mått på bra ledarskap är inte bara räknat i effektivitets- och produktions siffror anser vi, men i högsta grad att mäta kreativitet, innovationer och psykologiska processer som är det mänskliga kapitalet och organisationers framtida potential till tillväxt och innovationer.

*”Endast den enskilda människan kan tänka, skapa nya sociala värderingar och fastställa moralregler som styr samhällslivet. Ett samhälle kan aldrig gå framåt om det inte finns kreativa personligheter, som kan tänka självständigt och gör egna bedömningar. Det är lika otänkbart som att föreställa sig att en individ kan utvecklas utan att suga näring ur den sociala strukturens fruktbara jord. Ett samhälles välfärd är därför lika beroende av individens självständighet som av deras sociala sammanhållning”* Albert Einstein

## Referenser

- Alvesson, M. (2009). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.
- Amabile, T. M. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support, *Journal: The Leadership Quarterly*, 15 (1), 5-32.
- Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Arvonen, J. & Ekvall, G. (1999). Effective Leadership Style: Both Universal and Contingent? *Creativity and Innovation Management*, 8, (4), 242-250.
- Arvonen, J. & Pettersson P (2002). Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness. *Scandinavian Journal of Management*, 101-112.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, (1) 9-33.
- Björkman, H, Zika-Viktorsson. A (2008). *Kreativtetsboken - öka kreativiteten och innovationsförmågan på jobbet*, Strokirk-Landströms AB, Lidköping.
- Björkman, M. & Carlsson, I. (2007). *Känsla av sammanhang på arbetet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet & författare.
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector *Journal of intellectual capital*, 2(3), 310-319.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (8), 467-476.
- Carlsson, Gullsten & Lindahls (2003) I Björkman, M. & Carlsson, I. (2007). *Känsla av sammanhang på arbetet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet & författare.
- Carlzon, J. & Lagerström, T. (2008). *Riv pyramiderna!: en bok om den nya människan, chefen och ledaren*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Csikszentmihalyi, M (1997). Happiness and creativity. *The Futurist*, 31(5), 8-13.
- Cumming, B. S. (1998) Innovation overview and future challenges. *European Journal of Innovation management*, 1 (1), 21-29.
- Dackert, I., Lööv, L-Å. & Mårtensson, M. (2010). Leadership and climate for innovation in teams. *Economic and Industrial Democracy*, 25(2), 301-317.

- Dackert, I. & Rasulzada, F. (2006). A Model Examining the Relationships between Organizational Factors. I Rasulzada, F. (2007). *Organizational Creativity and Psychological Well-being-Contextual aspects on organizational creativity and psychological well-being from an open systems perspective*. Doktorsavhandling, Lund University, Department of Psychology.
- Dahlqvist, F. (1998) *Kreativitetsteori*. Falun: Brain Books.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1).41-64.
- Ekvall, G. (1986). Företagskultur och organisationsklimat – två skilda begrepp. *Psykologtidningen*, 21, 6-10.
- Ekvall, G. (1990a). Arbetsklimat. Manual A. Stockholm: G. E. Organisationspsykologi.
- Ekvall, G. (1990b). *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekvall, G. (Red.). (1996). *Navigatör och inspiratör*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekvall, G. (2002). Ledarstilen avgörande för arbetsklimat och effektivitet. *Psykologtidningen*, 9, 4-8.
- Ekvall, G. (2006). Klimatbyggare – en allt viktigare chefsroll. *Psykologtidningen*, 13, 5-9.
- Ekvall, G. & Arvonen, J. (1991). Change-centred leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17-26.
- Ekvall, Frankenhaeuser & Parr. (1996) I Ekvall, G. (Red.) *Navigatör och inspiratör*. Lund: Studentlitteratur.
- Harris, A. (2009). Creative leadership: Developing future leaders. *Management in Education*, 23, 9-11.
- Holmberg, I. & Henning, R. (Red.). (2003). *Offentligt ledarskap - om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, I. M & Solvang, B.K. (2008). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hultberg A, Dellve L, Ahlborg G jr. (2006) *Vägledning för att skapa goda psykosociala arbetsförhållanden i arbeten med klienter och patienter*. Hämtat från ISM-Vetenskaplig rapportserie: <http://stressmedicin.com/dokument/Publikationer/ISM-rapport%203.pdf>.
- McShane, S. & Von Glinow, M. A., (2007). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.



- Nilsson-Lind, I. (2003). Ledarskap i kritiska situationer. I Holmberg, I. & Henning R (Red.) *Offentligt ledarskap - om förändring, förnyelse och nya ledarideal* (111-128) Lund: Studentlitteratur.
- Näswall, K, Hellgren, J., & Sverke, M (Red). (2008). *The individual in the changing working life*. Cambridge University Press.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 15)* England: Glasgow: University Press.
- Rasulzada, F. (2007). *Organizational Creativity and Psychological Well-being-Contextual aspects on organizational creativity and psychological well-being from an open systems perspective*. Doktorsavhandling, Lund University, Department of Psychology.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Rollof, J. (2004). *Ledarskap för kreativitet*. Lund: Studentlitteratur.
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2009). *Research Methods in Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Svartdal, F (2001). *Psykologins forskningsmetoder – En introduktion*. Stockholm: Liber.
- Sveningsson, S., Alvesson, M & Kärreman, D. (2009). Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: Hjälteideal och vardagsmagi. I Jönsson, S. & Strannegård L.(Red.).(2009). *Ledarskapsboken* (30-53). Malmö: Liber AB.
- Sawyer, K. (2007). *Group Genius – the creative power of collaboration*. New York: Basic Books.
- Thylefors, I.(2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Tullberg, M. (2003). Tyvärr, så är det ju ofta fel personer som blir chefer här... I Holmberg, I., Henning, R. (red.) *Offentligt ledarskap-om förändring, förnyelse och nya ledarideal* (31-61). Lund: Studentlitteratur.
- Wang, P, & Rode J C (2010) Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate, *Human Relations*, 63 (8), 1105-1129.
- Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Perntice Hall.