



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi  
Kandidatprogrammet i personal- och arbetslivsfrågor

**Vad förväntas av ledare? En studie av hur medarbetares och chefers uppfattning förhåller sig till varandra.**

**What is expected of leaders? A study of how employees and managers perception relate to each other.**

**Ebba Forsman Semb**

**Lidija Fridvad**

Kandidatuppsats, PSYK11, HT 2019

Handledare: Bengt Brattgård

Examinator: Roger Johansson

## **Abstract**

The purpose of this thesis was to identify the manager's and employees' perception of leadership, and how they compare to each other. The thesis applied a quantitative research approach where a survey based on a semantic differential scale was used. Fortyfive people participated, employees from four different teams and their respective manager. The result showed that employees expected leadership behaviour that mainly was clear, understanding and delegating responsibility. The managers perceived that employees expected leadership behaviours such as understanding, driven, delegating responsibility and requested others to solve problems. The study indicated both similarities and differences between managers and employees perceptions about expectations. The result showed significant differences regarding four of the questions. Furthermore, the findings showed that managers and their employees shared the same perception in many questions. One conclusion was that the leadership behaviours both parties generally shared perceptions about were relationship oriented. The behaviours that the parties had different perceptions about were the task oriented. Another conclusion was that expectations of leaders were different for different teams and situations and that managers have to adapt to this.

Keywords: leadership, employees, expectations, leadership behaviour, semantic differential.

## **Sammanfattning**

Syftet med uppsatsen var att identifiera förväntningar på ledarskap samt skapa en bild av hur chefer och medarbetares uppfattning förhåller sig till varandra. Metoden som användes var en kvantitativ forskningsmetod där en undersökningen utformades efter semantisk differentialskala. Deltagarna var 45 anställda från fyra olika team. En chef från varje team och cirka lika många deltagare från respektive team. Resultatet visade att medarbetarna förväntade sig ledarskapsbeteende som främst var tydlig, förstående och delegerade ansvar. Cheferna uppfattade att medarbetarna förväntade sig ledarskapsbeteenden som förstående, driven, delegerade ansvar och uppmanade berörda till problemlösning. Undersökningen tydde på både likheter och skillnader mellan chefer och medarbetares uppfattning kring förväntningar. Resultatet visade på signifikant skillnad gällande fyra av frågorna. Vidare fanns även många frågor där chef och dennes medarbetare delade samma uppfattning. En slutsats var att de ledarskapsbeteenden som båda parter generellt sett delade uppfattning kring var relationsorienterade och de som parterna hade olika uppfattning kring var uppgiftsorienterade. Ytterligare en slutsats var att förväntningar på ledare var olika för olika team och situationer och att chefer måste anpassa sig efter detta. Nyckelord: ledarskap, medarbetare, förväntningar, ledarskapsbeteende, semantisk differential.

## Introduktion

### Bakgrund

Ledarskap är idag på många områden ett välutforskat och aktuellt fenomen som är populärt att tala om. Stogdill (1974) menar att ledarskap kan definieras på oändligt många sätt och att begreppet kan fyllas med olika betydelser för olika individer. Stogdill (1974, vår översättning) beskriver det enligt följande "Det finns nästan lika många definitioner på ledarskap som det finns personer som har försökt definiera konceptet" (s.259). Detta starka intresse tycks dels bero på att ledarskap alltid varit en gåtfull process, men även till följd av att det påverkar alla människors liv på ett eller annat sätt (Yukl, 2013). En stor del av den forskning som gjorts på ledarskap har fokuserat på att undersöka hur ett effektivt ledarskap uppnås. Vidare har det länge funnits ett starkt intresse för att forska kring vilka egenskaper effektiva ledare besitter och på senare tid har ledarskap även börjat ses som en viktig gemensam process i en organisation. Det är tydligt att forskningen har berört många områden inom ledarskap men fortfarande finns det många frågor som kvarstår att besvara (Yukl, 2013). Det förekommer ett starkt ledarcentrerat fokus när det talas om ledarskap, men för att det överhuvudtaget ska finnas ledare så är förekomsten av efterföljare avgörande. Om inte efterföljarna accepterar sina ledares insatser, är det egentligen helt onödigt att tala om ledarskap och på så sätt är efterföljarna en avgörande pusselbit. En sökning på Bokus.com år 2010 på efterföljare ger endast två träffar, medan en sökning på ledarskap ger femhundra (Sveningsson & Alvesson, 2010). För att testa detta genomförs en identisk sökning på Bokus i december 2019 som endast resulterar i fem träffar (<https://www.bokus.com>). Detta säger en del om hur efterföljarna länge varit i skymundan när det talas om ledarskap och att det än idag finns en vetenskaplig avsaknad gällande vad efterföljarna anser om ledaren.

Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver att det idag finns mycket forskning som behandlar effektivt ledarskap. Denna ökade kunskap riskerar att leda till att ledare har förutbestämda fantasier om hur man bör agera. De konstaterar att ledare talar om ett ledarskap som i verkligheten ser ut på ett annat sätt. Dessa föreställningar löper risken att tappa sin verklighetsförankring då de baseras på generella idéer om hur en ledare bör agera (Sveningsson & Alvesson, 2010). För att undvika denna problematik är det viktigt att ta hänsyn till efterföljarens perspektiv på ledarskap. Möjligen är det av ännu större relevans att ha kunskap kring efterföljares krav och förväntningar på ledarskap än att förstå vad som generellt sett är effektivt ledarskap. Detta

är nödvändig kunskap för att ledare ska kunna leva upp till sina efterföljares förväntningar (Sveningsson & Alvesson, 2010). Denna studie kommer att inkludera både ledaren och följarens perspektiv för att undersöka hur deras uppfattningar kring förväntningar på ledarskap förhåller sig till varandra.

### **Syftet**

Syftet med denna undersökning är att identifiera förväntningar på ledarskap. Studien avser att undersöka både medarbetares förväntningar på ledarskap samt chefens uppfattning kring medarbetarnas förväntningar på ledarskap. Målet med studien är att skapa en uppfattning om relationen mellan medarbetarnas förväntningar och chefernas uppfattning kring förväntningar på ledarskap.

### **Frågeställningar**

1. Vilka förväntningar har medarbetarna på chefens ledarskap?
2. Hur uppfattar chefer medarbetarnas förväntningar på dem som ledare?
3. Hur ser relationen mellan medarbetarnas förväntningar och chefers upplevda förväntningar ut?

### **Teorier**

**Ledarskap.** Det finns en mängd olika definitioner på ledarskap och det är således ett begrepp som har olika betydelse för olika människor. Bass, Bass och Stogdill (2008) menar att det finns oändligt många sätt att se på ledarskap men att definitionen bör anpassas efter ledarskapets syfte. Sveningsson och Alvesson (2010) förklarar att ledarskap kan handla om att dels förändra och utveckla, men även att skapa engagerade och entusiastiska medarbetare. Det kan även handla om att se till att de underordnade trivs genom att lyssna och kommunicera kontinuerligt med dem. Vidare beskrivs ledarskap även innefatta att se till att organisationen främst genomsyras av god hälsa, jämställdhet och personlig utveckling (Sveningsson & Alvesson, 2010). Detta är endast några av oändligt många beskrivningar av vad det kan innebära att vara ledare. En framträdande och generell definition på ledarskap som är utvecklat av Yukl (2012/2011) lyder enligt följande:

Ledarskap är den process som innebär att påverka andra till att förstå och vara överens om vilka uppgifter som bör utföras och hur utförandet bör ske. Ledarskap är också den process som syftar till att underlätta individuellt och gemensamt arbete mot delade mål. (s.11)

Yukl (2013) menar att ledarskap både handlar om att möta framtida utmaningar, men även att kunna facilitera och influera dem som leds. Vidare beskriver han att ledaren kan influera gruppen på

många olika sätt. Några exempel på hur ledaren kan influera är bland annat genom att motivera gruppen att uppnå mål, men även att skapa tillit och att förmedla värderingar inom gruppen (Yukl, 2013). Ytterligare en definition på ledarskap som är generell men som kommer med en annan infallsvinkel är en som Bass har utvecklat. Bass (1985) menar att ledarskap handlar om att transformera efterföljare, forma visioner av medlemmarnas mål så att de blir uppnåbara, och utforma vägen så att målen går att nå. Bass väljer att fokusera på förändringen och att ledarskap handlar om att åstadkomma eller ta ansvar för förändring. Denna definition är väldigt central då ledarskap ofta beskrivs som just att hantera förändring (Sveningsson & Alvesson, 2010). I denna undersökning kommer Yukls (2013), Bass (1985) samt Sveningsson och Alvessons (2010) definition på ledarskap tillsammans att fungera som en utgångspunkt. Detta kommer att kombineras med Yukls (2013) fyra metakategorier av ledarskapsbeteende för att uppnå en bred bild av ledarskap där flera typer av beteenden beaktas.

**Följarskap.** Följarskap är ytterligare ett begrepp som har definierats på ett flertal olika sätt, vilket är viktigt att ta hänsyn till när ledarskap undersöks. Yukl (2013) talar om följaren som en individ som ser den specifika ledaren som den primära källan när det gäller vägledning kring arbetet. Detta är oberoende av hur mycket formell auktoritet ledaren har över individerna. Följarskapet kan även inkludera andra utanför den formella gruppen, så som medarbetare i andra team. Därav menar Yukl (2013) att individer i organisationer som inte väljer att acceptera ledaren, inte inkluderas inom begreppet följare. Sveningsson och Alvesson (2010) problematiserar att följarna inte tas hänsyn till på samma sätt som ledaren gör, utan snarare ses som ett passivt föremål som styrs av ledaren. De menar att det är viktigt att även belysa efterföljares roll och agerande som kan se väldigt olika ut. Nyligen har istället begreppet medarbetare blivit mer populärt bland forskare, då det anses ge en mer rättvis bild, relation ledare och medarbetare emellan (Sveningsson & Alvesson, 2010). Denna studie kommer att undersöka medarbetarna och deras chefs ledarskap. Eftersom medarbetarna i studien svarar till sin chefs ledarskap oberoende om de ses som ledare eller inte, anses detta begrepp därav mer lämpligt att använda.

**Ledarskapsbeteende.** Det förekommer oändligt många definitioner på ledarskap vilket leder till att det finns många olika idéer kring hur en ledare ska vara. För att kunna undersöka förväntningar på ledarskap krävs ett fastställande av vilka handlingar och egenskaper som kan förväntas hos en ledare. Det finns mängder av teorier som behandlar effektiva ledarskapsbeteenden som är beteenden som kan förväntas av en ledare. Yukl (2012) beskriver att många teorier

involverar metakategorier vilket fungerar som en kategorisering av olika effektiva ledarskapsstilar. Vid undersökandet av förväntningar på ledarskap kommer Yukls (2012) beskrivning av fyra metakategorier på ledarskapbeteende att fungera som en utgångspunkt. Denna kategorisering baseras på metakategorierna uppgifts-, relations-, förändrings- och externt orienterad. Dessa metakategorier handlar om ledarskapbeteende men med olika syften. Uppgiftsorienteringen syftar till att nå ett tillförlitligt och effektivt arbete, medan relationsorienterat beteende handlar om att öka kvalitén på humankapitalet. Syftet med det förändringsorienterade beteendet är att förbättra anpassningen till omgivningen, det kollektiva lärandet och innovationen inom gruppen. Den externa orienteringen syftar till att samla in viktig information och att tala för organisationens intressen (Yukl, 2012).

**Uppgiftsorientering.** Mycket av forskningen på ledarskap är influerad av forskningen som bedrevs kring 1950-talet på Ohio State University. Syftet med deras forskning var att finna relevanta ledarskapbeteenden för att sedan undersöka hur ofta förekommande de beteenden var hos ledare. Resultatet visade på att det fanns två breda kategorier inom ledarskap som de kallade consideration och initiating structure (Yukl, 2013). Dessa kategorier utvecklade sedan forskare vid University of Michigan och kategorin som liknar vid initiating structure valde de att kalla för uppgiftsorientering (Sveningsson & Alvesson, 2010). Yukl (2012) beskriver att uppgiftsorienterat ledarskapbeteende handlar om att lösa problem, övervaka operationer, planera och klargöra. Det förstnämnda handlar om att ledare hanterar störningar gällande den normala driften och beteenden som är olagliga, osäkra eller destruktiva. En effektiv ledare fokuserar på att identifiera orsaken till problemet och att förmedla hur de underordnade ska hantera problemet. Att övervaka operationer handlar om att ledaren vill få en överblick över hur vidare de underordnade utför uppgifter korrekt och att arbetet flyter på som planerat. Syftet med övervakandet är att identifiera problem och möjligheter för att veta om förändringar behöver göras. Planera handlar om att ledaren tar beslut om uppgifter, prioriteringar, organiserande av arbete och schemaläggning. Att vara en klargörande ledare handlar om att se till att alla vet vad som ska göras, hur det ska göras och vad som förväntas. Syftet med att vara en klargörande ledare är att det vanligtvis förbättrar prestationen (Yukl, 2012).

**Relationsorientering.** Consideration är den andra kategorin av ledarskapbeteende som togs fram av Ohio State University (Yukl, 2013). Denna kategori utvecklade sedan University of Michigan till att kalla för relationsorientering (Sveningsson & Alvesson, 2010). En relationsorienterad ledare är enligt Yukl (2012) stöttande, utvecklande, erkännande och

empowering. En stöttande ledare visar positivitet, hjälper människor att hantera stressfulla situationer och utvecklar relationer. Det innefattar även att visa hänsyn för andras behov och känslor samt uppmuntra till samarbete och ömsesidig tillit. Relationsorienterade ledare använder utveckling för att öka kompetens och självförtroende hos de underordnade. Det kan handla om att ge karriärråd, informera om relevanta utbildningar och ge utvecklande coachning vid behov. Att vara en erkännande ledare handla om att visa uppskattning gentemot andras insats och bidrag till gruppen. Det finns flera sätt att visa denna form av uppskattning och det kan handla om att dela ut ett pris eller ge en bonus. En effektiv ledare ger erkännande som är uppriktig och specifik, vilket innebär att det ska syfta till någon specifik prestation. Det sista ledarskapsbeteendet inom relationsorienterad ledare som Yukl (2012) beskriver är empowering. Det innebär att ledaren stärker (empower) de underordnade genom att ge större autonomi och påverkan över arbetet. Det kan gå ut på att konsultera de underordnade genom att höra deras idéer och ta dessa i beaktande vid beslutstagande. Det kan även handla om att delegera så att de underordnade får befogenhet att ta egna beslut (Yukl, 2012).

**Förändringsorientering.** Den tidiga forskningen som behandlade ledarskapsbeteende fokuserade mycket på uppdelningen mellan uppgifts- och relationsorienterade ledarskapsbeteenden (Yukl, 2013). Det var först på 1990-talet som forskare började tala om ett ledarskap som fokuserar på att leda förändring. Två av dessa forskare är Ekvall och Arvonen som i sin artikel "Change-centered leadership: An extension of two-dimensional model" beskriver att det uppkommit en tredje ledarstil utöver uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap. Denna ledarstil som de beskriver är det förändringsorienterade ledarskapet (Ekvall & Arvonen, 1991). Yukl (2012) beskriver att en ledare som använder förändringsorienterat ledarskapsbeteende förespråkar förändring, föreställer sig förändring, uppmuntrar till innovation och faciliterar till ett kollektivt lärande. En förändringsorienterad ledare förespråkar förändring genom att tydligt förklara varför förändringen är behövlig. Detta kan göras genom att exemplifiera med andra team som presterar bättre, eller genom att förklara negativa följder av att inte genomföra förändringen. Att ledaren ska föreställa sig förändringen går ut på att skapa tydliga visioner som de underordnade kan ta till sig. Visionen ska vara inspirerande och motiverande och ledaren ska visa övertygelse kring att de kommer att vara framgångsrika. Ytterligare en aspekt av att vara en förändringsinriktad ledare handlar om att uppmuntra till innovation. Detta kan göras genom att uppmuntra och facilitera till att tänka utanför ramarna. Det är viktigt att ledaren skapar ett tryggt klimat där det finns en acceptans

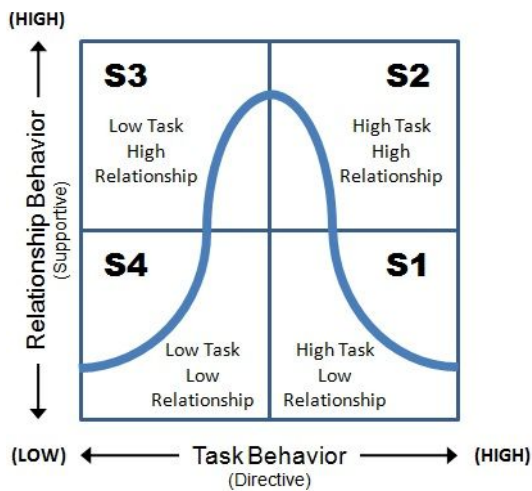


för innovation och att man vågar dela med sig av sina tankar. Den sista aspekten handlar om att facilitera till ett kollektivt lärande och detta kan göras på ett flertal sätt. Det kan handla om att vilja upptäcka nya arbetsmetoder eller att förbättra de redan existerande metoderna som används. Ledaren kan stötta både interna och externa aktiviteter för att facilitera ett kollektivt lärande. Ytterligare en insats som ledaren kan göra är att skapa ett tryggt klimat där både framgång och misslyckande accepteras (Yukl, 2012).

**Extern orientering.** Extern orientering presenterar Yukl (2012) som den senast uppkomna metakategorin av ledarskapsbeteende, som uppkommit på grund av det ökade intresset av hur ledare kan påverka faktorer utanför organisationen. En externt orienterad ledare beskrivs som nätverkande, externt övervakande och representerande. Nätverkandet är viktigt hos ledare för att bibehålla och skapa relationer till utomstående som kan bidra med nyttig information och resurser. Det kan handla om att gå på ceremonier, konferenser och möten. Utöver att själva utveckla sitt nätverk kan även ledare uppmuntra underordnade att arbeta med detta. Externt övervakande handlar om att ledare analyserar omgivningen för att finna viktiga förändringar och händelser. Det kan både handla om möjliga hot men även möjligheter för gruppen. Sådan information kan ledaren finna genom att studera konkurrenter eller använda sig av sitt nätverk. Den sista aspekten som externt orienterade ledare arbetar med är representation. Det handlar om att representera och försvara organisationens rykte, skriva avtal med utomstående och använda sig av politik för att påverka beslutsfattande i omvärlden (Yukl, 2012).

**Situationsanpassat ledarskap.** Under 1960-talet växer det inom organisationsteorin ett intresse för att se på effektivt ledarskap som beroende av vilken situation det sker i. Svaret på vilken ledarskapsstil som var den mest effektiva svarades med att det beror på (Svenningsson & Alvesson, 2010). En populär teori inom situationsorienteringen är Paul Hersey och Kenneth Blanchards situationsanpassade ledarskapsteori (Svenningsson & Alvesson, 2010). Hersey och Blanchard (1974) menar att teorin förklarar vilket typ av ledarskapsbeteende som är passande för olika situationer. Deras teori bygger på olika ledarskapsstilar anpassade efter situation där de menar att en bra ledare bör kunna vara flexibel i sitt ledarskap beroende på situation och individ. Ledarskapsbeteendet beskrivs som uppgifts- och relationsorienterat ledarskap och de olika situationerna beskrivs utifrån gruppens mognad. Uppgiftsorienterat ledarskap beskrivs som förmågan att förmedla till de underordnade vilken uppgift som ska genomföras och hur det ska göras. Relationsorienterat ledarskap förklaras som förmågan att ta hänsyn till underordnades känslor, kommunikation,

facilitation och relationer inom gruppen. Gruppens mognad innefattar de underordnades självförtroende och förmåga att utföra en uppgift. De olika ledarskapsstilarna i teorin tydliggörs i figur 1 (Hersey & Blanchard, 1974).



Figur 1. Den situationsanpassade modellen som redovisar fyra ledarstilar som används utifrån gruppens mognadsgrad. Hämtad 2019-12-19 från, <https://www.project-management-skills.com>.

Teorin visar på att ledaren till en början när gruppen är ny bör hålla ett lågt relationsorienterat fokus samt ett högt uppgiftsorienterat fokus (Hersey & Blanchard, 1974). Yukl (2013) beskriver att ledaren inledningsvis vid den första fasen bör fokusera på att tydliggöra procedurer, roller och delegera ut uppgifter och övervaka processen. Detta för att gruppen varken har självförtroende eller förmåga att utföra en uppgift och därför behöver tydliga riktlinjer. I takt med att de underordnade och gruppen mognar och är villiga att utföra en uppgift så bör ledaren fortsätta med ett högt uppgiftsorienterat fokus men även öka det relationsinriktade ledarskapet. Ledaren bör uppmuntra och väcka engagemang genom ett relationsinriktat ledarskap. När gruppen mognat ytterligare bör ledaren minska det uppgiftsorienterade ledarskapet men fortsätta med det relationsinriktade fokuset och ge uppmuntran. När gruppen till sist är på en hög mognadsgrad, vilket innebär att de både har självförtroende och förmåga att utföra en uppgift så bör ledaren även minska det relationsorienterade ledarskapet. Detta beror på att gruppen nu är så pass mogen att de klarar av att utföra uppgifterna på egen hand (Yukl, 2013).

**Tidigare forskning.** James P. Hess (2018) undersökte skillnaderna mellan autonoma teammedarbetares förväntningar på den högsta chefens medverkan hos teamen jämfört med deras

faktiska upplevelser i artikeln “Autonomous team members’ expectations for top-leader involvement”. Hess tillvägagångssätt innefattade deltagande rekrytering, datainsamling samt dataanalys. Urvalet som forskaren använde sig av var tre deltagare från var och en av de sex autonoma team som intervjuades individuellt. Samtliga team plockades från sex olika “community colleges” i USA. Hess (2018) använde sig av deltagarnas förklaringar av deras upplevda erfarenheter kring just deltagandet i tidigare autonoma team, för att sedan kunna analysera deras svar för senare jämförelse. Resultatet som Hess (2018) fick fram tyder på att medarbetarna förväntade sig att den högsta chefen skulle visa ett större engagemang samt vara mer tillgänglig och närvarande vid mindre formella arbetsrelaterade sammanhang. Detta för att skapa ett bättre informationsflöde mellan högsta chef och teamets medarbetare då medarbetarna menade att de sociala relationerna då skulle stärkas och konflikterna mellan de olika avdelningarna och teamen skulle minska (Hess, 2018).

I artikeln “Millennials’ Views and Expectations Regarding the Communicative and Relational Behaviors of Leaders: Exploring Young Adults’ Talk About Work” beskrivs en studie som undersökt unga människors förväntningar på en typisk ledare samt utbytet mellan ledare och medarbetare (Omilion-Hodges & Sugg, 2019). Studien genomfördes med hjälp av två undersökningar där data samlades in genom online enkätundersökningar. Dessa skickades ut till studenter som studerade kommunikationskurser på grundnivå på ett mellanstort universitet i mellanvästern. Den första enkätundersökningen hade som syfte att samla in information kring vilka kommunikativa beteenden och egenskaper som unga eftersökte hos en ledare, samt förstå vilka roller unga ville att ledaren skulle ta sig an. Den andra hade som syfte att fördjupa förståelsen för de arketyper som uppkom i den första undersökningen. Den första undersökningen hade 206 deltagande och den andra hade 110 deltagare. Studiens resultat ledde fram till vilka kommunikativa beteenden som värderas högt och sågs som mest effektivt enligt unga människor. Resultatet visade på att unga hade höga förväntningar på ledarens kommunikation där det ställdes krav på att ledaren både var tillgänglig och aktivt arbetade med kommunikativa ledarroller så som att motivera, engagera, vara auktoritär och arbeta med olika relationella aspekter. Ytterligare en viktig aspekt i resultatet var att unga värderade personliga relationer mellan ledare och följare högt. Sammantaget indikerade studiens resultat att unga hade väldigt höga förväntningar på ledare och att det är viktig kunskap att bära med sig till framtida arbeten med unga människor (Omilion-Hodges & Sugg, 2019).

I artikeln "Leadership styles between technical and non-technical superiors: guess who will give subordinates more freedom on the job?" har James Poon Teng Fatt (2004) undersökt vilken ledarstil som främst används av chefer på 100 tekniska och 100 icke-tekniska företag i Singapore. Inom kategorin för tekniska företag återfanns ingenjörer, informationstekniker, forskare, tekniska konsulter samt systemadministratörer. Urvalet av de icke-tekniska företagen inkluderade marknadsföringsavdelningar, finansföretag, HR-team samt säljavdelningar. Undersökningen utfördes genom att låta medarbetare besvara enkäter kring deras chefs ledarstil för att sedan sammanställa svaren inom fyra ledarstil-kategorier: direkt, prestationsorienterat, stöttande samt deltagande (Fatt, 2004). Resultatet visade att 44 % av medarbetarna på de tekniska företagen skattade sina chefer som stödjande och 42 % skattade sin chef som deltagande. Däremot visade resultatet på de icke-tekniska företagen att 44% av medarbetarna skattade sina chefer som prestationsorienterade. Från resultatet kunde forskaren även avläsa att de tekniska medarbetarna tilldelades större autonomi än de icke-tekniska medarbetarna. Sammanfattningsvis menade forskaren att det fanns en tydlig skillnad mellan ledarskapsstilarna hos de tekniska och icke-tekniska företagen i Singapore (Fatt, 2004).

I artikeln "Project Manager Leadership Behavior: Task-Oriented versus Relationship-Oriented" granskades chefers ledarskap genom att jämföra cheferna med uppgiftsorienterat ledarskap mot de med relationsorienterat ledarskap i syfte att se vilket ledarskap som nådde framgång på ett effektivt sätt (Henkel, Marion & Bourdeau, 2019). Studien fokuserade på att undersöka en grupp av erfarna chefer som skulle leda ett projekt på avancerad nivå. Undersökningen påbörjades genom att låta alla chefer utföra "Fred Fielder leadership behavioral style self-assessment survey", för att kunna dra slutsatser om de föredrog att använda sig av ett uppgiftsorienterat eller relationsorienterat ledarskap. Sedan bildade de simulerade team projekt, vilket innebär att de försökte att skapa "verkliga projekt" i en kontrollerad miljö. Forskarna var i studien intresserade av att titta på hur cheferna tog sig an projekten utifrån deras olika ledarstilar (Henkel et al., 2019). En viktig slutsats som forskarna kom fram till i undersökningen var att det är av stor vikt att använda sig av ett situationsanpassat ledarskap i syfte att nå ett framgångsrikt slutresultat av projekt. Detta då de i resultatet kunde se med hjälp av deras observationer, att cheferna tenderade att ändra sitt ledarskap utefter situationen under projektets gång (Henkel et al., 2019).

## **Metoden**

### **IT-företaget**

Företaget som undersökningen utfördes på var ett IT-företag i södra Sverige som kontaktades via personliga kontakter. IT-företaget som undersöktes hade växt mycket under de senaste åren och var under utveckling den tid som undersökningen utfördes. Klimatet på företaget var väldigt öppet och ett samarbete mellan olika team var högt prioriterat. Fokus låg på att främja alla medarbetares trivsel och känsla av tillhörighet på arbetet. Detta gjordes genom att det till exempel serverades frukost för alla på företaget varje dag, vilket medförde att medarbetarna fick chansen att skapa ett socialt nätverk utanför sitt team. Företaget strävade efter att skapa ett gynnsamt klimat för drivna och engagerade medarbetare och betonade stöttning mellan de anställda som en viktig del i arbetet. Det fanns cirka 100 chefer på företaget och storleken på teamen varierade en del, där företaget arbetade med att hålla nere storleken på teamen så mycket det gick. Alla chefer på företaget fick gå en ledarskapsutbildning som IT-företaget själva höll i och samtliga chefer som deltog i studien hade arbetat som chef i minst ett år. Många av teamen som ledarna ansvarade för arbetade med projekt, allt från korta till längre projekt inom olika områden beroende på vad teamen arbetade med. Arbets sättet som medarbetarna utövade skilde därmed beroende på vilket team medarbetarna tillhörde.

### **Undersökningsdeltagare**

Antalet anställda på IT-företaget var runt 2000 och en stor del av medarbetarna var högutbildade. Urvalet av deltagare var 45 individer som alla arbetade på samma IT-företag och tillhörde fyra olika team. Detta urval valdes genom ett bekvämlighetsurval på företaget, där kontaktpersonen på företaget valde fyra grupper utefter tillgänglighet. Av dessa deltagare fanns tre bortfall som dels orsakades av att två anställda inte genomförde enkäten, men även på grund av att en individ fyllde i enkäten felaktigt. Därav var det 42 deltagares data som användes i undersökningen. Fyra av dem var chefer och 39 av dem var medarbetare till någon av de fyra cheferna.

### **Instrument och design**

Undersökningen genomfördes med hjälp av tekniken semantisk differential (Snider & Osgood, 1969). Denna kvantitativa metod handlar om att låta respondenterna reflektera över och skatta på en skala mellan två begrepp. Begreppen ställdes på varsin sida av skalan, utifrån det som

ansågs stämma överens med ens egna uppfattning av det som undersöktes. Snider och Osgood (1969) beskrev grunderna av metoden som en kombination av två andra metoder; valet av svar i associationsmetoder samt skalningsmetoder. Valet av svar i associeringsmetoder var beroende av innebörden för de begrepp de anställda på företaget valde att använda sig utav samt av "habit strength factors", vilket innebar en användning av jämförelsestyrkan för verbala vanor. Skalningsmetoder däremot, handlade om att definiera skalan genom att sätta ett begrepp på var sida av skalan där intensiteten och riktningen av associationerna är ospecificerad (Snider & Osgood, 1969). Semantisk differential skapades för att kunna mäta vilken betydelse olika begrepp hade för individer och grupper. Metodens främsta syfte var att kunna finna vilka likheter och skillnader det fanns mellan beteenden och inställningar (Snider & Osgood, 1969).

Enkäten som gjordes utefter semantisk differential teknik, konstruerades på egen hand, då det inte fanns någon färdigkonstruerad enkät som passade ihop med undersökningens syfte. Instrumentet som användes för att skapa enkäten var QuestionPro, ett verktyg för att skapa surveys på nätet (<https://www.questionpro.com>). Denna hemsidan användes då den hade ett bra utförande av en semantisk differentialskala, vilket krävdes för denna enkät. För att skapa enkäten påbörjades en förundersökning kring vilka förväntningar som fanns på chefers ledarskap. Samtliga deltagare fick även instruktioner kring att inte tänka för mycket vid varje svar, utan att fylla i sin omedelbara inställning för att undersökningen skulle presentera deltagarnas korrekta inställning så bra som möjligt. Efter alla trettio, egenkonstruerade frågor avslutades enkäten med en öppen fråga som gav deltagarna möjlighet att själva skriva in relevanta förväntningar på ledarskap om hen tyckte att något fattades. Denna fråga togs inte med i resultatet då endast en individ svarade på frågan. Det beslut fattades dels på grund av att det hade blivit för utelämnande för den individen som svarade, men även på grund av att det inte blev representativt med endast ett svar på frågan.

### **Procedur**

Konstruktionen av enkätundersökningen inleddes med att samla in relevanta begrepp för förväntningar på ledarskap. Detta utfördes genom att utgå från Yukls fyra metakategorier på ledarskapsbeteende (2012). Uppgifts-, relations-, förändrings- och externt orienterad är de fyra kategorierna som enkätens uppbyggnad skapades utifrån. Egenskaper och handlingar som beskrev de fyra metakategoriernas ledarstilar valdes noggrant ut med hjälp av tidigare forskning och teorier. Detta tillvägagångssätt användes för att öka innehållsvaliditeten på enkäten och på så sätt se till att metoden mätte alla väsentliga aspekter av förväntningar på deras chefs ledarskap. En del av

förundersökningen innehöll även ett möte med en anställd med stor insikt kring IT-företagets struktur, kultur och miljö i syfte att få en uppfattning kring hur det såg ut inom specifikt denna organisation. Genom detta möte kunde sedan enkla och tydliga begrepp som undersökningsdeltagarna var bekanta med väljas ut, för att försöka öka begreppsvaliditeten. Egenskaper som till exempel stöttande, förstående och närvarande antecknades och togs till hänsyn när urvalet av begreppen bestämdes till enkäten. Av dessa, valdes 30 stycken ledarskapsbeteenden ut och sedan sattes de mot varandra utifrån "motsatsbegrepp" på en sexgradig skala. Därefter utformades en synonym till vardera begrepp och sattes ihop med en annan synonym på det begrepp som ställts mot varandra. Således testades samma ledarbeteenden mot varandra två gånger, då det fanns en synonym till varje begrepp. Detta resulterade i att 60 olika ord eller förklaringar på beteenden fanns med i enkäten, det vill säga 30 frågor. Anledningen till att synonymer användes var för att testa samma begrepp mer än en gång och på så sätt öka studiens reliabilitet. I tabell 1 återfinns de begrepp som parades ihop samt ställdes mot varandra på skalan.

*Tabell 1. Enkätens uppdelning av vilka begrepp som paras ihop och ställs mot varandra samt frågornas innehåll*

Fråga	Score 1	Score 6
1 & 16	Flexibel & anpassningsbar	Välplanerad & planenlig
2 & 17	Utmanade & ifrågasättande	Harmonisk & lugn
3 & 18	Kompetent & erfaren inom området	Uppmuntrande & stöttande
4 & 19	Resultatnriktad & målinriktad	Lättsam & humoristisk
5 & 20	Inspirerande & visionär	Realistisk & rationell
6 & 21	Kreativ & idérik	Saklig & tydlig
7 & 22	Social & pratsam	Samvetsgrann & noggrann
8 & 23	Löser problem & löser konflikter	Uppmanar till att lösa problem & uppmanar till konfliktlösning
9 & 24	Närvarande & tillgänglig	Värnar om externa relationer & omvärldsbevakande
10 & 25	Öppen & inbjudande	Privat & professionell
11 & 26	Driven & engagerande	Tillfreds med tillvaron & nöjd
12 & 27	Principfast & bestämd	Förstående & medkännande
13 & 28	Fokus på personlig utveckling & konstruktiv kritik	Fokus på kollektiv utveckling & konstruktiv kritik
14 & 29	Delegera & förtroende för tilldelad uppgift	Toppstyrt ansvar & kontinuerlig tillsyn
15 & 30	Öppen för förändring & nytänkande	Värna om stabilitet & balanserad

Undersökningen genomfördes via en enkät på nätet som alla respondenter fick via en länk på sin arbetsmejl. I mejlet där länken fanns specificerades undersökningens syfte samt instruktioner kring hur enkäten skulle utföras. För att deltagarna skulle kunna fylla i om de var medarbetare eller chef, samt vilket team de tillhörde så tilldelades respektive team en siffra som kontaktpersonen slumpmässigt delade ut. Syftet med detta var att resultatet skulle kunna jämföras mellan rätt chefer och deras medarbetare, utan att kunna härleda till enskilda individer. Information kring enkäten återfanns även i enkätens början. När ett utkast av enkäten var klart skickades den till sex utomstående testpersoner som valdes ut genom ett bekvämlighetsurval för att få synpunkter på oklarheter i enkäten och därmed minimera fel. Dessa personer arbetade inte på företaget och skulle inte vara med i den huvudsakliga undersökningen. När de sista justeringarna sedan gjorts delades enkäten ut till både medarbetarna och cheferna. Samma enkät skickades ut till både medarbetare och chefer men instruktionerna kring hur deltagarna skulle svara såg lite olika ut. Medarbetarna blev ombedda att fylla i en punkt på skalan som bäst representerade dennes förväntningar på chefens ledarskap, medan chefen istället skulle markera den punkt som bäst representerade vad chefen själv trodde att medarbetarna förväntade sig av dennes ledarskap.

### **Dataanalys**

Analysen av datan påbörjades med att koda om de tilldelade siffrorna som respektive team tilldelats. Anledningen till det var för att inte avslöja någon känslig information och för att teamen skulle förbli helt anonyma. Sedan importerades all rådata från enkäten in i Excel. I frågorna 16 till 30 var skalorna omvända jämfört med deras synonympar i fråga 1 till 15 och därför krävdes det att deltagarnas skattningspoäng vändes för att sedan kunna sätta ihop de två frågor som testade samma egenskaper och handlingar. Exempel på detta var att en skattning på skalan som var ett, då ändrades till sex och tvärtom. Ett medelvärde på paren räknas ut och dessa 15 medelvärden användes i analysen. För att besvara de två första frågeställningarna räknades ett medelvärde samt standardavvikelse per fråga ut separat för alla teams medarbetare. Ett totalt medelvärde för alla team beräknades även. På de fyra cheferna gjordes en gemensam analys där medelvärdet och standardavvikelsen räknades ut för varje fråga. För att besvara den tredje och sista frågeställningen räknades differensen mellan alla medarbetares score ut, i jämförelse med deras chefs poäng på samma fråga. Därefter beräknades konfidensintervallet på differenserna i SPSS med ett valt konfidensintervall på 95 %, i syfte att se om differenserna mellan chefen och dennes medarbetare var signifikanta. För att det skulle vara signifikant fick inte siffran noll befinna sig inom intervallen.



## **Etik**

Forskningsetiska aspekter har tagits till beaktande och undersökningen som genomfördes behandlade inte känsliga ämnen. Därav var inte en etisk prövning av undersökningen nödvändig. Däremot följdes de etiska aspekterna som Bryman (2008) tar upp: konfidentialitetskravet, samtyckeskravet, informationskravet och nyttjandekravet. Konfidentialitetskravet är det krav som var extra viktigt att ta hänsyn till i undersökningen. Det togs på stort allvar att inte dela någon information om deltagarna som hade kunnat avslöja vilken medarbetare eller vilken chef det handlade om samt att det endast skulle analyseras av studiens författare och dess handledare. Detta blev deltagarna informerade om innan enkätundersökningen påbörjade och togs till hänsyn i undersökningen.

Ytterligare ett etiskt ställningstagande som togs var att inte undersöka huruvida ledaren lever upp till förväntningarna eller inte. Både när det gäller ledarens egna uppfattning men även medarbetarnas. Detta beslut togs på grund av att det skulle kunna ha varit känslig information att dela. Informationskravet följdes genom att syftet med undersökningen informerades i både mejlet där deltagarna fann länken till enkäten samt i enkätens början. Genom att även meddela deltagarna om att de när som helst hade rätt att avsluta undersökningen samt att det var frivilligt att medverka följdes kravet om samtycke. Deltagarna fick även information kring att alla uppgifter som samlades in endast skulle användas i forskningssyfte i kandidatuppsatsen. Deltagarna meddelades även om att den insamlade datan inte skulle redovisas på individnivå och att rådatan skulle raderas när analysen var gjord.

## **Resultat**

### **Medarbetarnas förväntningar på chefens ledarskap**

I tabell 2 återfinns medelvärden på samtliga medarbetares förväntningar på deras chefs ledarskapsbeteende. Medelvärdet i fråga 6 och 21 som undersökte kreativ/idérik i förhållande till saklig/tydlig ledare var 4,00. Resultatet visade på att medarbetarna i stort förväntade sig en chef som var tydlig och saklig framför att vara kreativ och idérik. Däremot hade team D på den frågan en standardavvikelse på 1,49 och ett medelvärde på 4,20 vilket var högre än resterande teams medelvärden. I fråga 12 och 27 som undersökte principfast/bestämd i förhållande till förstående/medkännande ledare hade medarbetarna ett medelvärde på 4,21. Medarbetarna

förväntade sig att deras ledare skulle vara förstående och medkännande framför att vara principfast och bestämd. Medelvärden på samtliga medarbetare i fråga 8 och 23 var 3,66. Frågan undersökte om medarbetarna förväntade sig en ledare som löser problem och konflikter eller en ledare som uppmanade andra till att lösa problem och konflikter. Resultatet visade på att de förväntade sig en ledare som uppmanade andra till att lösa problem och konflikter.

Fråga 14 och 29 undersökte om medarbetare förväntade sig en ledare som delegerar ansvar och har förtroende för tilldelad uppgift i förhållande till ledare med toppstyrt ansvar och kontinuerlig tillsyn. Resultatet visade på ett medelvärde på 2,00 på frågan och medarbetarna förväntade sig således en ledare som delegerar ansvar och har förtroende för tilldelad uppgift. I team B framkom ett medelvärde på 1,42 och en standardavvikelse på 0,34 och i team D ett medelvärde på 1,45 och standardavvikelse på 0,35 i fråga 14 och 29. Medelvärdet för samtliga medarbetare på fråga 9 och 24 som undersökte närvarande/tillgänglig i förhållande till att värna om externa relationer och vara omvärldsbevakande var 2,29. Resultatet visade på att medarbetarna förväntade sig en ledare som är närvarande och tillgänglig. I fråga 11 och 26 undersöktes driven/engagerande i förhållande till tillfreds med tillvaron och nöjd. Medelvärdet var 2,29 för samtliga medarbetare och för team B var medelvärdet 1,67 vilket visade på att medarbetarna förväntade sig en chef som var driven och engagerad. Fråga 2 och 17 mätte om medarbetarna förväntade sig en utmanande/ifrågasättande ledare eller en harmonisk/lugn ledare. Team D hade ett medelvärde på 4,60 och förväntade sig en ledare som är harmonisk och lugn. I fråga 3 och 18 undersöktes kompetent/erfaren inom området i förhållande till uppmuntrande/stöttande och team C hade på frågan ett medelvärde på 4,28. Medarbetarna i team C förväntade sig en uppmuntrande och stöttande ledare.

Tabell 2. Medelvärde på vad medarbetarna i samtliga team förväntar sig av deras ledares ledarskapsbeteende för respektive fråga.

Fråga team	Team A		Team B		Team C		Team D		Tot
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M
1&16 Flexibel & Välplanerad	3,54	0,93	3,25	0,56	2,44	0,90	2,95	0,96	3,08
2&17 Utmanande & Harmonisk	2,92	0,70	3,08	0,89	3,56	1,12	<u>4,60</u>	1,32	3,54
3&18 Kompetent & Uppmuntrande	3,12	1,06	3,33	0,99	<u>4,28</u>	0,82	3,95	1,17	3,64
4&19 Resultatinriktad & Lättsam	3,08	0,85	2,58	1,02	3,67	1,11	3,80	1,03	3,33
5&20 Inspirerande & Realistisk	3,92	0,73	3,00	0,87	3,28	1,85	3,80	0,98	3,59
6 &21 Kreativ & Saklig	3,96	0,91	3,92	0,53	3,89	0,22	<u>4,20</u>	<u>1,49</u>	<u>4,00</u>
7&22 Social & Samvetsgrann	3,85	0,97	3,08	0,84	3,33	1,11	3,40	1,37	3,49
8&23 Löser problem & Uppmuntrar till konfliktlösning	3,54	0,97	3,83	1,31	3,44	0,09	3,90	1,20	<u>3,66</u>
9&24 Närvarande & Omvärldsbevakande	2,19	0,57	2,67	0,94	2,50	1,82	2,00	0,59	<u>2,29</u>
10&25 Öppen & Privat	3,38	0,95	2,83	0,45	2,67	0,05	3,25	0,95	3,09
11&26 Driven & Nöjd	2,50	0,68	<u>1,67</u>	0,55	2,22	0,75	2,45	1,01	<u>2,29</u>
12&27 Principfast & Förstående	4,23	0,75	4,42	0,93	4,00	1,03	4,25	0,84	<u>4,21</u>
13&28 Personlig utveckling & Konstruktiv kritik	3,46	1,06	3,50	1,26	3,00	0,78	3,20	1,08	3,29
14&29 Delegera ansvar & Toppstyrt ansvar	2,69	1,10	<u>1,42</u>	<u>0,34</u>	2,00	0,94	<u>1,45</u>	<u>0,35</u>	<u>2,00</u>
15&30 Öppen för förändring & Balanserad	3,08	0,78	2,50	0,41	2,28	0,85	2,70	0,93	2,70

*Kommentar.* M står för medelvärde och SD står för standardavvikelsen. De understrukna värdena är av extra intresse.

Tabellen redovisar endast två av fyra ord för varje fråga och för fullständig information om vad frågorna mäter se tabell 1.

### Chefernas uppfattningar av medarbetarnas förväntningar på dem som ledare

I tabell 3 presenteras medelvärden och standardavvikelser gällande chefernas skattningar kring vad de uppfattade att deras medarbetare förväntade sig av dem. I fråga 12 och 27 undersöktes principfast/bestämd i förhållande till förstående/medkännande. Medelvärdet på den frågan var 4,75 och cheferna uppfattade att deras medarbetare förväntade sig en förstående och medkännande ledare framför en principfast och bestämd ledare. Standardavvikelsen på frågan var 0,56. I fråga 8 och 23 undersöktes en ledare som löser problem/konflikter mot en ledare som uppmanar andra att lösa problem/konflikter. Medelvärdet var 4,63 och standardavvikelsen var 1,08, vilket innebar att

cheferna uppfattade att medarbetarna förväntade sig en ledare som uppmanar andra att lösa problem och konflikter. Fråga 2 och 17 undersökte en ledare som var utmanande/ifrågasättande i förhållande till harmonisk/lugn och där visade resultatet ett medelvärde på 4,13. Cheferna uppfattade att deras medarbetare förväntar sig en ledare som är harmonisk och lugn.

Fråga 14 och 29 undersökte en ledare som delegerar ansvar och har förtroende för uppgift mot en ledare med toppstyrt ansvar och kontinuerlig tillsyn. Medelvärdet var 1,13 och standardavvikelsen var 0,22. Cheferna uppfattade att medarbetarna förväntade sig en ledare som delegerar och har förtroende för tilldelad uppgift. I fråga 11 och 26 som mätte driven/engagerande i förhållande till tillfreds med tillvaron och nöjd visade resultatet ett medelvärde på 1,75. Cheferna uppfattade att medarbetarna förväntade sig en ledare som är driven och engagerad. Fråga 9 och 25 mätte en ledare som är närvarande och tillgänglig i förhållande till en ledare som värnar om externa relationer och är omvärldsbevakande. Medelvärdet var 2,25 och standardavvikelsen var 0,25 vilket visade på att cheferna uppfattade att deras medarbetare förväntade sig en ledare som var närvarande och tillgänglig.

*Tabell 3. Medelvärde på chefernas uppfattning kring vad de tror att deras medarbetare förväntar sig av deras ledarskapsbeteende på respektive fråga.*

Fråga	Medelvärde	Standardavvikelse
1 & 16 Flexibel - Välplanerad Anpassningsbar - Planenlig	2,88	0,89
2 & 17 Utmanande - Harmonisk Ifrågasättande - Lugn	4,13	0,65
3 & 18 Kompetent - Uppmuntrande Erfaren inom området - Stöttande	3,88	1,34
4 & 19 Resultatinriktad - Lättsam Målinriktad - Humorig	4,00	0,79
5 & 20 Inspirerande - Realistisk Visionär - Rationell	3,50	0,35
6 & 21 Kreativ - Saklig Idérik - Tydlig	4,00	0,61
7 & 22 Social - Samvetsgrann Pratsam - Noggrann	3,25	0,90
8 & 23 Löser problem - Uppmanar andra att lösa problem		

	Löser konflikter - Uppmanar berörda till konfliktlösning	<u>4,63</u>	<u>1,08</u>
9 & 24	Närvarande - Värnar om externa relationer		
	Tillgänglig - Omvärldsbevakande	<u>2,25</u>	<u>0,25</u>
10 & 25	Öppen - Privat		
	Inbjudande - Professionell	2,75	0,56
11 & 26	Driven - Tillfreds med tillvaron		
	Engagerande - Nöjd	<u>1,75</u>	0,56
12 & 27	Principfast - Förstående		
	Bestämd - Medkännande	<u>4,75</u>	0,56
13 & 28	Fokus på personlig utveckling - fokus på kollektiv utveckling		
	Konstruktiv kritik för individen - Konstruktiv kritik för gruppen	2,38	0,89
14 & 29	Delegera ansvar - Toppstyrt ansvar		
	Förtroende för tilldelad uppgift - Kontinuerlig tillsyn	<u>1,13</u>	<u>0,22</u>
15 & 30	Öppen för förändring - Värna om stabilitet		
	Nytänkande - Balanserad	2,63	0,54

*Kommentar.* De understrukna värdena är av extra intresse.

### **Relationen mellan medarbetarnas och chefernas upplevda förväntningar**

I tabell 4 redovisas medelvärdet av differensen på score mellan chefen och dennes medarbetare på varje fråga. Desto större differens som chefernas score hade i jämförelse med medarbetarna i samma team, desto högre differensvärde. För team A på fråga 3 och 18 var medarbetarna och deras chef väldigt överens kring vad som förväntades av chefen då differensen låg på -0,12. Däremot gällde inte detta team D, då chefens skattning och medarbetarnas skattning skilde sig med 2,05 poäng i medelvärde. På fråga 4 och 19 skattade chefen och dennes medarbetare i team A -0,08, vilket visade att teamets medlemmar och chef var väldigt överens kring förväntningar på denna egenskap. Team D skattade 2.1 poäng från chefen gällande fråga 8 och 23. Detta betydde att chefen inte hade samma uppfattning kring förväntningarna på hen som medarbetarna hade. Gällande fråga 9 och 24 fick både team C och team D en differens på 0,00 och därav var båda dessa team överens kring vad de förväntar sig/tror att medarbetarna förväntar sig av chefen på denna fråga. Även de andra två teamen hade väldigt små differenser på den frågan. Detta gällde även team C på fråga 13 och 28, där differensen även låg på 0,00. På samma fråga hamnade differens på -1.96 på team A och -2.00 på team B, som alltså visade en stor differens. På fråga 14 och 29 blev differensen stor för team A, då den låg på -1,96.

Tabell 4. Medelvärde för varje teams medarbetares differens i förhållande till chefens skattning på respektive fråga.

Fråga	Team A	Team B	Team C	Team D
1 & 16 Flexibel - Välplanerad				
Anpassningsbar - Planenlig	0,46	-0,25	0,56	-1,45
2 & 17 Utmanande - Harmonisk				
Ifrågasättande - Lugn	0,58	0,42	0,94	0,40
3 & 18 Kompetent - Uppmuntrande				
Erfaren inom området - Stöttande	<u>-0,12</u>	0,67	-1,78	<u>2,05</u>
4 & 19 Resultatinriktad - Lättsam				
Målinriktad - Humoristisk	<u>-0,08</u>	0,92	0,83	1,20
5 & 20 Inspirerande - Realistisk				
Visionär - Rationell	-0,92	1,00	0,22	-0,30
6 & 21 Kreativ - Saklig				
Idérik - Tydlig	-0,46	0,08	1,11	-0,70
7 & 22 Social - Samvetsgrann				
Pratsam - Noggrann	-0,35	1,42	-0,33	-1,40
8 & 23 Löser problem - Uppmanar andra att lösa problem				
Löser konflikter - Uppmanar andra till konfliktlösning	1,46	0,67	-0,44	<u>2,10</u>
9 & 24 Närvarande - Värnar om externa relationer				
Tillgänglig - Omvärldsbevakande	<u>-0,19</u>	<u>-0,17</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
10 & 25 Öppen - Privat				
Inbjudande - Professionell	0,15	-0,58	0,39	-0,70
11 & 26 Driven - Tillfreds med tillvaron				
Engagerande - Nöjd	-1,00	-0,67	0,28	-0,45
12 & 27 Principfast - Förstående				
Bestämd - Medkännande	-0,23	0,08	1,00	1,25
13 & 28 Fokus på personlig utveckling - fokus på kollektiv utveckling & Konstruktiv kritik för individen - Konstruktiv kritik för gruppen				
Konstruktiv kritik för gruppen	<u>-1,96</u>	<u>-2,00</u>	<u>0,00</u>	0,30
14 & 29 Delegera ansvar - Toppstyrt ansvar				
Förtroende för tilldelad uppgift - Kontinuerlig tillsyn	<u>-1,69</u>	-0,42	-0,50	-0,45
15 & 30 Öppen för förändring - Värna om stabilitet				
Nytänkande - Balanserad	-0,58	-0,50	1,22	-0,20

*Kommentar.* De understrukna värdena är av extra intresse.

I tabell 5 redovisas konfidensintervall för medelvärden på differenserna på respektive fråga och uppdelat efter de olika teamen. Differenserna är skillnaden på varje medarbetares score och dennes chefs score och således representerades chefernas skattning med värdet 0 i mätningen. Resultatet visade på signifikant skillnad mellan medarbetarna och deras chef i fyra av frågorna där chefens värde (det vill säga värdet 0) låg utanför konfidensintervallet som var på 95%. I fråga 3 och 18 som undersökte kompetent/erfaren inom området i förhållande till uppmuntrande/stöttande visade resultatet på signifikant skillnad mellan medarbetarna och deras chef i team D. Konfidensintervallet på differensen var mellan 1,41 och 3,00. Detta innebär att medarbetarna skattade mer åt att förvänta sig en ledare som var kompetent och erfaren inom området i förhållande till chefen som skattade mer åt en stöttande och uppmuntrande ledare.

Fråga 8 och 23 undersökte om medarbetarna förväntade sig en ledare som löser problem och konflikter eller som uppmanar berörda att lösa problem och konflikter. I team D visade resultatet på signifikant skillnad med ett konfidensintervall på 1,20 till 3,00. Differensen visade på att medarbetarna skattade mer åt att förvänta sig en ledare som löser problem och konflikter, till skillnad från chefen som skattade mer åt andra hållet. Fråga 13 och 28 undersökte om medarbetaren förväntade sig en ledare som fokuserar på individuell utveckling och konstruktiv kritik eller fokuserar på kollektiv utveckling och konstruktiv kritik. Resultatet visade på att team A hade ett konfidensintervall mellan -2,63 och -1,29 och det var således en signifikant skillnad mellan medarbetarna och deras chefs skattning. Medarbetarna förväntade sig mer en ledare som fokuserade på kollektiv utveckling och konstruktiv kritik än vad chefen skattade att de gjorde. I fråga 14 och 29 undersöktes en ledare som delegerar ansvar och har förtroende för tilldelad uppgift i förhållande till en ledare med toppstyrt ansvar och kontinuerlig tillsyn. Team A hade ett konfidensintervall på -2,39 till -1,00 vilket visade på en signifikant skillnad mellan medarbetarna och chefens skattning. Medarbetarna skattade mer åt hållet att de förväntade sig en ledare med toppstyrt ansvar och kontinuerlig tillsyn till skillnad från chefens skattning som var mer åt att delegera ansvar och ha förtroende för tilldelad uppgift.

Tabell 5. Konfidensintervall på differenserna.

Fråga	Team A		Team B		Team C		Team D	
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper
1 & 16	Flexibel - Välplanerad							
	-0,12	1,05	-0,96	0,63	-0,10	1,32	-2,29	-0,01
2 & 17	Utmanande - Harmonisk							
	0,13	1,02	-0,64	1,31	-0,16	1,70	-0,63	2,43
3 & 18	Kompetent - Uppmuntrande							
	-0,78	0,55	-0,47	1,80	-2,65	-0,35	1,41	3,00*
4 & 19	Resultatinriktad - Lättsam							
	-0,61	0,46	-0,30	1,97	-0,24	1,47	0,69	2,31
5 & 20	Inspirerande - Realistisk							
	-1,38	-0,46	-0,10	1,94	-0,42	0,97	-0,88	0,88
6 & 21	Kreativ - Saklig							
	-1,03	0,11	-0,47	0,97	0,07	2,04	-1,74	0,94
7 & 22	Social - Samvetsgrann							
	-0,96	0,26	0,45	2,38	-1,23	0,57	-2,72	1,02
8 & 23	Löser problem - Uppmanar andra att lösa problem & Löser konflikter - Uppmanar berörda till konfliktlösning							
	0,85	2,07	-0,88	2,05	-1,33	0,45	1,20	3,00*
9 & 24	Närvarande - Värnar om externa relationer							
	-0,55	0,17	-1,39	0,89	-0,44	0,77	-0,40	1,00
10 & 25	Öppen - Privat							
	-0,44	0,75	-1,16	0,16	-0,57	1,23	-1,43	0,93
11 & 26	Driven - Tillfreds med tillvaron							
	-1,43	0,57	-1,30	-0,03	-0,39	0,83	-1,14	0,74
12 & 27	Principfast - Förstående							
	-0,70	0,24	-1,15	1,15	0,06	1,72	0,71	2,59
13 & 28	Fokus på personlig utveckling - Fokus på kollektiv utveckling							
	Konstruktiv kritik för individen - Konstruktiv kritik för gruppen							
	-2,63	-1,29*	-3,38	-0,45	-0,62	0,85	-0,51	1,51
14 & 29	Delegera ansvar - Toppstyrt ansvar							
	Förtroende för tilldelad uppgift - Kontinuerlig tillsyn							
	-2,39	-1,00*	-0,81	-0,02	-1,05	0,39	-0,76	0,26
15 & 30	Öppen för förändring - Värna om stabilitet & Nyttänkande - Balanserad							
	-1,07	-0,09	-0,97	-0,03	-0,04	1,93	-0,72	0,72



---

*Kommentar.* Signifikant resultat är markerat med \*.

## **Diskussion**

### **Medarbetarnas förväntningar på chefens ledarskap**

Resultatet i tabell 2 visar på vilka förväntningar medarbetare har på sin närmsta chef. Det som tydligt kan tas fram från resultatet är att medarbetarna överlag förväntar sig en tydlig och saklig chef framför en kreativ och iderik. Detta gäller samtliga team och speciellt för team D, som verkar tycka att det är av ännu större vikt än de resterande team. Intressant är att trots att alla team i undersökningen arbetar på olika avdelningar och med olika arbetsuppgifter så har de ändå samma förväntningar på ledaren. En möjlig förklaring till detta är att företaget i sin helhet förväntar sig en tydlig och saklig ledare, då teamen är eniga om detta. Alla medarbetare är även överens om att de förväntar sig en förstående och medkännande ledare framför en bestämd och principfast. Detta skulle kunna kopplas till att företaget arbetar med att främja medarbetarnas trivsel och tillhörighet på arbetsplatsen. En ledare som uppmanar andra till att själva lösa problem och konflikter framför att ledaren själv löser dem, är något som medarbetarna också förväntar sig. Detta resultat kan kopplas till företagets fokus på samhörighet och gemenskap, då målet är att de anställda ska känna sig tillräckligt kunniga och trygga för att själva kunna lösa problem och konflikter. Medarbetarna förväntar sig även en chef som delegerar ansvar och har förtroende för tilldelad uppgift i förhållande till en ledare med toppstyrt ansvar och kontinuerlig tillsyn. Detta svar kan förklaras av företagets arbetsmiljö som beskrivs ovan som ett IT-företag med starkt fokus på samhörighet. Alla medarbetare ska känna att chefen har ett förtroende för att teamet har tillräckligt med kunskap och erfarenhet för att klara av uppgifter utan kontinuerlig tillsyn från chefen. Team B och D anser denna handling som mer viktig än team A och C, vilket kan ha och göra med teamens arbetsuppgifter, kompetensnivå samt tidigare erfarenhet.

Gällande om medarbetarna förväntar sig en utmanande och ifrågasättande ledare eller en harmonisk och lugn ledare har endast team D en tydlig riktning på deras skattning, där de hellre förväntar sig en harmonisk och lugn chef. Detta skulle delvis kunna bero på att teammedlemmarna är i behov av en sådan typ av ledare, men även att avdelningen de arbetar på kräver den typ ledare. Till sist visar enkätundersökningen att team C förväntar sig en uppmuntrande och stöttande ledare framför en kompetent och erfaren. Denna riktning på skattningen är inte lika tydlig för resterande

team som verkar tycka att det ena ledarskapsbeteendet inte är viktigare än det andra. Anledningen till att teamens förväntningar på denna fråga ser så olika ut kan vara att alla team i denna undersökning är olika i antal, arbetsuppgifter och erfarenhet och kan därför ej förväntas ha exakt samma förväntningar på sin chef.

### **Koppling till tidigare forskning**

I artikeln "Autonomous team members' expectations for top-leader involvement" jämförde James P. Hess (2018) autonoma teammedarbetares förväntningar på den högsta chefens medverkan hos teamen med medarbetarnas faktiska upplevelser. Resultatet som Hess kom fram till visar att teammedlemmarna förväntar sig en tillgänglig och närvarande högsta chef, samt att chefen visar på ett större engagemang. De fyra teamen i den aktuella studien på IT-företaget förväntar sig en chef som är närvarande och tillgänglig i förhållande till att värna om externa relationer och vara omvärldsbevakande. Att scoren på denna fråga ser ut så här kan bero på det sociala nätverket som medarbetarna har inom sitt företag och att företaget lägger stor vikt vid att främja relationerna internt. Detta visar på att medarbetarna håller med företaget kring denna fråga, vilket även kan kopplas till Hess (2018) resultat där medarbetarna delade samma bild med medarbetarna på IT-företaget i denna studie. En anledningen till varför skattningarna var mer riktade mot tillgänglighet och närvarande kan vara samma förklaring som Hess (2018) presenterade. Om de sociala relationerna stärks minskar konflikter mellan de olika avdelningarna och således skapas en trevligare arbetsmiljö. Detta försöker IT-företaget att stärka genom olika handlingar, exempelvis genom att servera den ovan nämnda gemensamma frukost varje morgon för alla medarbetare och chefer på företaget.

I en annan artikel presenterar Omilion-Hodges och Sugg (2019) en studie som undersökte unga människors förväntningar på en typisk ledare samt utbytet mellan ledare och medarbetare. I undersökningen kom forskarna fram till att unga medarbetare hade höga förväntningar på ledarens kommunikationsnivå genom att ledaren förväntas vara tillgänglig. Andra egenskaper som Omilion-Hodges och Sugg (2019) presenterar är att de unga förväntar sig att ledaren motiverar, engagerar och är auktoritär. På en av frågorna från den aktuella undersökningens enkät skattar medarbetarna att de hellre föredrar en driven och engagerad chef istället för en som är nöjd och tillfreds med tillvaron. IT-företaget strävar efter att anställa drivna och engagerade individer och uppmuntrar till att dessa egenskaper ska framhävas. Detta kan resultera i att de medarbetare som söker sig till företaget och blir anställda från början är väldigt drivna och engagerade. Detta kan

vara en förklaring till varför medarbetarna inte föredrar en nöjd chef när det sätts mot begreppet engagerad och dess synonympar. Resultatet kan även kopplas till Omilion-Hodges och Suggs (2019) resultat som kom fram till att en engagerad chef var att föredra. Det är dock bra att ha i åtanke att Omilion-Hodges och Suggs (2019) undersökte unga anställda och då åldern på medarbetarna på IT-företaget inte är känt kan det vara svårt att veta om det handlar om att de som undersöks även är unga medarbetare eller ej.

### **Koppling till teorier**

Utfallet av resultatet för undersökningen på IT-företaget kan även diskuteras utifrån Yukls (2012) beskrivning av de fyra metakategorierna. Den första metakategorin är uppgiftsorienterat ledarskapsbeteende och enligt resultatet av enkäten finns det uppgiftsorienterade ledarskapsbeteenden som medarbetarna förväntar sig av deras ledare. Förväntningarna tydlig och saklig, att ledaren uppmuntrar andra till att lösa problem och konflikter samt att ledaren delegerar ansvar och har förtroende för tilldelad uppgift är tre ledarskapsbeteenden som medarbetarna förväntar sig som är uppgiftsorienterade. Syftet med denna metakategori är att nå ett tillförlitligt och effektivt arbete (Yukl, 2012). Medarbetarna arbetar inom en IT-bransch med många utbildade ingenjörer som ofta utför avancerade arbetsuppgifter, och kräver därav klarhet kring vad och hur insatser på arbetsplatsen ska utföras på bästa sätt. Detta kan förklara kring varför de vill nå ett tillförlitligt och effektivt arbete.

Relationsorienterat ledarskapsbeteende är även en av Yukls (2012) metakategorier. Inom denna kategori har medarbetarnas resultat påvisat att de förväntar sig flera ledarskapsbeteenden. De beteenden medarbetarna förväntar sig är följande: förstående/medkännande, driven/engagerad, lugn/harmonisk samt uppmuntrande/stöttande. Att medarbetarna vill ha en ledare som fokuserar på att förbättra humankapitalet, kan bero på att företaget lägger stor vikt vid utveckling och förbättring av relationer hos de anställda. Ett sådant fokus visar på ett relationsorienterat ledarskap. Alltså har medarbetarna på IT-företaget främst förväntningar på att ledaren ska använda ett uppgifts- samt relationsorienterat ledarskapsbeteende. När det gäller de andra två metakategorierna, externt- och förändringsorienterat ledarskapsbeteende syns detta inte lika tydligt. Medarbetarnas resultat visar på att externt ledarskap inte prioriteras gällande vilka förväntningar de har på ledaren. Detta är intressant att titta på, då Yukl (2012) presenterar denna metakategori som ganska nyligen uppkommen och det kan förklara att medarbetarna inte anser dessa egenskaper och handlingar som lika självklara som de resterande. Gällande det förändringsorienterade ledarskapet kan det i tabell 2

avläsas att det finns tendenser som visar på att det förväntas förändringsorienterade ledarskapsbeteenden. Däremot ligger medelvärdena nära mitten och det är således inte tillräckligt starkt resultat för att dra några slutsatser kring att detta är en förväntningar som finns på ledaren. En anledning till att det inte endast är en specifik metakategori som förväntas av ledaren beror förmodligen på att teamen arbetar med olika arbetsuppgifter och att alla medarbetare har olika individuella behov.

### **Chefernas uppfattning av medarbetarnas förväntningar på dem som ledare**

Resultatet som redovisas i tabell 3 visar på en mängd olika förväntningar som cheferna uppfattar att medarbetarna har på dem som ledare. Det visar sig att cheferna har en bild av att medarbetarna förväntar sig en ledare som fokuserar på att vara förstående och medkännande framför att vara principfast och tydlig. Ytterligare en fråga som undersöker liknande ledarskapsbeteenden som förstående och medkännande är frågan som mäter närvarande och tillgänglig chef mot externt nätverkande och omvärldsbevakande ledare. Även i denna fråga visar det sig att cheferna tror att medarbetarna förväntar sig en närvarande och tillgänglig chef. Resultatet i dessa två frågor visar på att cheferna uppfattar att medarbetarna förväntar sig ledarskapsbeteenden som är relationsinriktade. Detta resultat stämmer överens med den bild av företaget som beskrivs där fokus ligger på att ha ett öppet klimat och ständigt arbeta med att hålla hög trivsel bland samtliga anställda. Denna bild som beskrivs av företaget kan förklara varför cheferna tror att medarbetarna förväntar sig att de ska vara förstående, medkännande, närvarande och tillgänglig. Detta är samtliga ledarskapsbeteenden som fokuserar mycket på relationer mellan chef och medarbetaren.

Som beskrivs ovan så visar resultatet att chefen skattar en förstående och medkännande chef framför att skatta en principfast och tydlig chef som viktiga förväntningar bland medarbetarna. Detta visar på att principfast och bestämd är egenskaper som prioriteras bort för ledaren. Däremot är det intressant att en annan fråga som delvis liknar de ledarskapsbeteenden, nämligen tydlig och saklig visar att cheferna skattar högre de ledarskapsbeteendena. Skillnaden är att denna fråga mäter tydlig och saklig i förhållande till kreativ och iderik ledare, vilket visar på att när detta ledarskapsbeteende ställs mot egenskaper som att vara kreativ och iderik så menar cheferna att deras medarbetare föredrar en tydlig och saklig chef. Detta resultat kan förklaras av att IT-företaget som undersöks i första hand är i behov av en tydlig och saklig ledare framför att ha en ledare som är kreativ. Då många av medarbetarna på företaget är utbildade ingenjörer som tillhör en yrkesgrupp

där många kan antas föredra tydliga och raka instruktioner kring deras arbetsuppgifter, kan detta förklara att cheferna har en bild av att medarbetarna förväntar sig att de ska vara sakliga och tydliga ledare. Trots att resultatet visar på att cheferna inte uppfattar att kreativitet är något som förväntas av dem som chef så visar resultatet i en annan fråga på att en driven och engagerad ledare är ledarskapsbeteenden som skattas högt av cheferna. Cheferna skattar att de har en bild av att medarbetarna förväntar sig att cheferna är drivna och engagerade framför att vara nöjda och tillfreds med tillvaron. Detta resultat kan även bero på att det är ett IT-företag som undersöks som är i under utveckling och då är det egenskaper som kan ses som viktiga för att uppnå målen och utvecklas vidare. Samtidigt är detta något som generellt sett företag eftersträvar och det behöver således inte vara unikt för det specifika företaget.

### **Koppling till tidigare forskning**

Ytterligare ett ledarskapsbeteende som står ut som cheferna har en bild av att medarbetarna förväntar sig av dem som ledare är att uppmana andra till att lösa problem och konflikter framför att själva lösa dem. En annan fråga som fick fram ett resultat som kan kopplas till detta är att cheferna skattar att de tror att medarbetarna föredrar en ledare som delegerar ansvar och har förtroende för tilldelad uppgift. I båda dessa frågor visar det sig att cheferna har en bild av att medarbetarna förväntar sig att de delegerar och inte själva tar itu med problem. En förklaring till detta kan vara att företaget betonar att samarbete mellan anställda är en viktig del i deras arbete. I artikeln "Leadership styles between technical and non-technical superiors: guess who will give subordinates more freedom on the job?" jämför Fatt (2004) ledarskapsstilar mellan företag som är tekniska mot de som är icke-tekniska. Den huvudsakliga slutsats som dras är att ledarskapsstilarna som ledarna använder ser väldigt olika ut beroende på vilket företag som undersöks. I det tekniska företaget uppger de anställda att deras ledare är 42 % deltagande och 44% stöttande. Artikeln redovisar även att de tekniska företagen ger medarbetarna större autonomi (Fatt, 2004). Detta resultat kan kopplas till vårt resultat i Tabell 3 som visar på att cheferna skattade högt på delegering, närvarande och medkännande som samtliga är ledarskapsbeteenden som överensstämmer med vad studien kom fram till. Tidigare forskning som undersökt liknande företag som denna undersökning gjort har alltså kommit fram till liknande resultat vilket stärker resultatets trovärdighet.

### **Koppling till teorier**

Yukls (2012) metakategorier på ledarskapsbeteenden har fungerat som en utgångspunkt för konstruerandet av enkäten och det är intressant att titta på vilka av dessa metakategorier som enligt

resultatet är viktiga förväntningar på en ledare. En metakategori som tas upp är uppgiftsorienterat ledarskap och resultatet i tabell 3 visar på att det finns frågor där cheferna skattar högt på olika ledarskapsbeteenden som är högt uppgiftsorienterade. Delegera ansvar/förtroende för tilldelad uppgift, uppmana andra till att lösa problem/konflikter och att vara tydlig/saklig är samtliga uppgiftsorienterade förväntningar som cheferna har en bild av att medarbetarna har på dem som ledare. Resultatet visar på att cheferna har en uppfattning om att det finns förväntningar från medarbetarnas sida på att ledaren ska utöva ett uppgiftsorienterat ledarskap i vissa aspekter. Ytterligare en metakategori som beskrivs av Yukl (2012) och som i hög grad kan kopplas till resultatet är relationsorienterat ledarskap. Några exempel på förväntningar som är av relationsorienterad karaktär som cheferna skattat högt på är uppmuntrande/stöttande, lättsam/humoristisk, harmonisk/lugn och driven/engagerad. Utöver dessa är även närvarande/tillgänglig samt fokus på personlig utveckling/konstruktiv kritik ledarskapsbeteenden som passar in i relationsorienterat ledarskap. Resultatet gör det tydligt att det finns ett flertal förväntningar på ledare som cheferna har en bild av att medarbetarna ser som viktiga och som kan kopplas till det relationsorienterade ledarskapet. Cheferna har en uppfattning om att det förväntas av dem som ledare att utöva ett flertal olika relationsorienterade insatser, vilket stödjer Yukls (2012) idé om att det är en viktig metakategori.

Förändringsorienterat ledarskap är ytterligare en metakategori som Yukl (2012) beskriver. Till skillnad från de två metakategorierna ovan så visar resultatet inte lika tydligt på att cheferna har en bild av att detta är ledarskapsbeteenden som förväntas. Som tidigare nämnts visar resultatet på att cheferna har en bild av att medarbetarna förväntar sig en ledare som är harmonisk och lugn framför en som är utmanande och ifrågasättande. De två senare ledarskapsbeteendena passar in i metakategorin förändringsorienterad ledare och det innebär att cheferna inte verkar ha en bild av att förändringsorienterat ledarskap är högt prioriterat hos medarbetarna. Det enda som kan utläsas ur resultatet där cheferna skattar högre på förändringsorienterat ledarskap är att de föredrar öppen förändring och nytänkande framför stabil och balanserad. Där skattar cheferna mer åt öppen förändring och nytänkande, vilket tyder på att ett förändringsorienterat ledarskap är att föredra. En viktig detalj är däremot att medelvärdet ligger nära mitten och endast lite mer åt öppen förändring. Detta tyder på att vissa chefer kanske skattade mer åt ena hållet och andra mer åt det andra hållet. Gällande den frågan blir resultatet inte så starkt och således finns det inget i resultatet

kring chefernas skattning som tydligt tyder på att förändringsorienterat ledarskap ses som en viktig förväntning hos medarbetarna.

Den sista metakategorin Yukl (2012) tar upp, som även är den nyaste är externt orienterat ledarskap. Detta ledarskapsbeteende mäts i undersökningen med begrepp som fokus på externa relationer och omvärldsbevakande. Resultatet visar dock på att cheferna skattat lågt på dessa ledarskapsbeteenden och det finns ingenting i resultatet som tyder på att detta är en förväntning som chefen uppfattat från medarbetarna. Detta tyder på att det ur chefens perspektiv inte finns någon uppfattning om att ett externt orienterat ledarskap skulle vara något som förväntas av dem som ledare. Detta säger emot Yukls tanke om att detta är en egen metakategori då det är ett ledarskapsbeteende som växt med åren och blivit allt mer eftertraktat och önskvärt. Analysen av resultatet kopplat till Yukls (2012) metakategorier gör det tydligt att det inte endast är en metakategori som är dominerande. Resultatet visar på att alla metakategorier med undantag för externt orienterat ledarskap är ledarskapsbeteenden som cheferna har en bild av att medarbetarna förväntar sig av deras ledare. Trots att resultatet inte visade att förändringsorienterat ledarskap var en tydlig förväntning från medarbetarna så utesluter inte det att det fanns vissa chefer som inte delade den bilden. I Tabell 3 redovisas endast medelvärden på chefernas skattning vilket innebär att det kan vara någon chef som skattade mer åt ena hållet och en annan som skattade mer åt andra, vilket inte går att utläsa ur resultatet. Cheferna skattningar tydliggör att deras bild av vad medarbetarna förväntar sig är bred och berör många olika områden av ledarskapsbeteende.

## **Relationen mellan medarbetarnas förväntningar och chefernas upplevda förväntningar**

### **Skillnader mellan chef och medarbetare**

I Tabell 5 redovisas differenserna mellan medarbetarnas skattning i varje team jämfört med chefens. Detta resultat tydliggör vilka förväntningar på ledarskapsbeteende som cheferna och deras medarbetare är överens om är viktiga, samt vilka de inte är överens om. Resultatet tyder på att det finns vissa ledarskapsbeteenden som medarbetarna och cheferna skattat olika på, det vill säga beteenden de har olika uppfattningar kring. Att delegera ansvar/ha förtroende för tilldelad uppgift eller använda sig av toppstyrt ansvar/kontinuerlig tillsyn är en fråga som framförallt team A men även de andra team inte var överens om. När det gäller team A var skillnaden tillräckligt stor för att finna signifikans vilket stödjer bilden av att förväntningarna på ledaren skiljer sig åt. Trots att det inte finns signifikans hos de övriga teamen så visar ändå resultatet på att samtliga team har skattat åt samma riktning i frågan men med olika styrka. Detta innebär att medarbetaren, främst i team A men

även de andra teamen, förväntar sig en chef som använder sig av ett mer toppstyrt ansvar och kontinuerlig tillsyn än chefen som har en bild av att de förväntar sig en högt delegerande ledare. En viktig aspekt är att även medarbetarna generellt sett även förväntar sig en ledare som delegerar och skillnaden mellan medarbetarna och cheferna handlar snarare om att cheferna skattat mer åt delegering och medarbetarna närmare mitten av skalan. Detta är trots allt väldigt intressant då det råder en bild kring ledarskap att följarna förväntar sig en ledare som har förtroende för att tilldela uppgifter snarare än att använda toppstyrt ansvar. Detta resultat motsäger delvis denna föreställning då medarbetarna till viss del förväntar sig motsatsen. Detta kan förklaras av att det är ett IT-företag där medarbetarna trivs med tydliga instruktioner. Ytterligare en förklaring kan vara att föreställningar helt enkelt bara är föreställningar och att verkligheten kan vara något annat.

En annan fråga där resultatet tyder på delade uppfattningar är frågan som mäter en ledare som löser problem mot en som uppmanar berörda till att lösa problemen. I team D visar resultatet på en differens på 2,1 och team A en differens på 1,46, vilket innebär att medarbetarna och cheferna i dessa team hade delade meningar i vad som medarbetarna förväntar sig av ledaren. Gällande team D är skillnaden så pass stor mellan medarbetarna och chefens skattning att det är ett signifikant resultat som styrker att de har väldigt olika uppfattningar om vad som förväntas. Båda teamen förväntar sig en ledare som löser problemen själv medan cheferna har en bild av att deras medarbetare förväntar sig en ledare som uppmanar andra till att lösa problemen. Detta skulle också kunna förklaras med att det råder många föreställningar om hur ledare ska vara och det är intressant att se att medarbetarna faktiskt förväntar sig ledarskapsbeteenden som inte alltid följer föreställningar kring ledarskap.

Ytterligare frågor som resultatet visar delade meningar kring är frågan som mäter kompetent och erfaren mot uppmuntrande och stöttande, samt frågan som mäter personlig utveckling mot kollektiv utveckling. I dessa frågor visar det sig att cheferna och medarbetarna i vissa team har delade meningar, samtidigt som det finns team i samma fråga som är helt överens kring vad som förväntas. Gällande frågan kompetent och erfaren mot uppmuntrande och stöttande har team D en differens på 2,05, team C en differens på -1,78 och team A endast en differens på -0,12. Detta innebär att i team D förväntar sig medarbetarna en chef som är kompetent och erfaren medan chefen har en bild av att de förväntar sig en ledare som är uppmuntrande och stöttande. Denna skillnad är tillräckligt stor mellan medarbetarna och chefen i team D att det är en signifikant skillnad, vilket styrker att det är en förväntning som det råder delade meningar kring. I team C är skillnaden



tvärtom där medarbetarna förväntar sig en ledare som är uppmuntrande och stöttande medan chefen skattar åt i motsatt riktning. I team A är differensen väldigt liten vilket innebär att chefen och medarbetarna delar bilden om vad som förväntas. Det blir tydligt att teamen i denna fråga har väldigt olika uppfattningar och att de överensstämmer olika mycket inom teamen. Detta är intressant både utifrån att det tyder på att teamens förväntningar i denna fråga ser väldigt olika ut men även att det finns en stor skillnad i huruvida chef och medarbetare delar samma bild i frågan. Alvesson och Svenningsson (2010) säger att svaret på vilken ledarstil som är mest effektiv är att det beror på. Resultatet som visar på att de olika teamen har olika förväntningar kan förklaras med att teamen arbetar med olika uppgifter och har olika behov. Det är alltså inget som är mer rätt eller fel utan det beror helt enkelt på vad teamen har för behov. I frågan personlig utveckling i förhållande till kollektiv utveckling visar det även sig att teamen skattar olika. Team A har en differens på -1,96 och team B på -2,00 vilket tyder på en stor skillnad mellan chef och medarbetare. Gällande team A i denna fråga är det en signifikant skillnad mellan medarbetarna och chefens skattningar, vilket stödjer att skillnaden är stor. I båda teamen förväntar sig medarbetarna en ledare som fokuserar på kollektiv utveckling medan chefen har en bild av att medarbetarna istället förväntar sig personlig utveckling. Däremot har team C en differens på 0,00 och således är det ingen skillnad mellan chefen och medarbetarnas skattning. Även detta kan kopplas till Svenningsson och Alvesson (2010) ord ovan om att olika team har olika förväntningar och behov av ledarskap.

### **Likheter mellan chef och medarbetare**

Gällande frågan som mäter närvarande/tillgänglig mot fokus på externa relationer/omvärldsbevakande är det flera team som har liten differens. I team C och D har medarbetarna och cheferna samma uppfattning kring vad som förväntas av ledaren, när medelvärdena jämförs. Vidare visar resultatet på flera frågor där vissa team har låga differenser, men gällande dessa frågor delar inte flera team den bilden utan resultaten ser olika ut mellan teamen. Team A har en differens på -0,08 på frågan som behandlar resultatriktad och lättsam och medarbetarna och chefen i detta team delar uppfattning om vad som förväntas. Ytterligare en fråga som medarbetarna och chefen i team A är överens kring är kompetent ledare i förhållande till uppmuntrande. I frågan som behandlar öppen mot privat ledare har medarbetarna och chefen i team B en delad uppfattning kring förväntningarna. Resultatet visar att det finns ett flertal förväntningar på ledarskapsbeteenden som medarbetarna och chefen är överens om.

### **Koppling till tidigare forskning och teorier**

Ett mönster som går att utläsa ur resultatet är att de ledarskapsbeteenden som teamens chef och medarbetare är överens kring främst är relationsorienterade ledarskapsbeteenden. Av de fyra metakategorier som Yukl (2012) tar upp så är det relationsorienterade ledarskapsbeteendet som medarbetarna och deras chefer är mest överens kring vad som förväntas av ledaren. Gällande de ledarskapsbeteenden som medarbetarna och cheferna hade olika uppfattning kring var det beteenden från följande metakategorier; uppgiftsorientering, relationsorientering och förändringsorientering. Team A och B är mest överens om hur viktigt de relationsorienterade ledarskapsbeteendena är och minst överens om de uppgiftsorienterade ledarskapsbeteendena. Detta skulle kunna förklaras av Hersey och Blanchards (1974) teori kring situationsanpassat ledarskap. Detta redovisas i Figur 1, vilket presenterar att ledarskapsstilen ska anpassas efter gruppens mognadsgrad. Det skulle kunna vara så att gruppen befunnit sig i steg två under en period och nu är på väg till steg tre. I steg två är det hög relationsorientering och låg uppgiftsorientering. Det kan vara så att gruppen befunnit sig på detta steg under en period och således är överens om vilka relationsorienterade förväntningar som finns. När de kommer till steg tre i mognadsgrad så är det fortsatt hög relationsorientering vilket kan förklara att de är överens om detta. Däremot uppgiftsorienteringen går från hög till låg och detta skulle kunna förklara att de inte delar samma bild kring hur förväntningarna på de uppgiftsorienterade ledarskapsbeteendena ser ut. Det kan vara så att de teamen befinner sig mellan två mognadsgrader och att det förklarar varför de är överens om vissa förväntningar men inte andra. Detta utesluter däremot inte att det finns andra alternativa förklaringar till detta mönster.

När resultatet på medelvärdena och differenserna analyseras blir det uppenbart att de olika teamen har väldigt olika förväntningar på chefens ledarskap och det går inte egentligen att säga att det finns en enhetlig bild på företaget kring vad som förväntas. Vid en samlad analys på de olika teamens differenser så visar det sig att team A och B generellt sett har lägre differenser och är mer överens chef och medarbetare emellan till skillnad från team C och D. Vid en samlad analys av de större differenserna så visar resultatet att team D har fler stora differenser, team B har färre stora differenser och team A och C ligger någonstans i mitten. Att teamen verkar ha olika förväntningar på ledaren kan kopplas till Hersey och Blanchards (1974) teori om situationsanpassat ledarskap. Teorin bygger på en bild av att ledaren måste vara flexibel för att kunna anpassa sitt ledarskap efter både individ, situation och mognadsgrad. Detta kan förklara att teamen har så olika förväntningar på

ledaren och det viktiga blir helt enkelt att varje team har låga differenser inom teamen för att chefen ska vara medveten om att vad som förväntas och vilka behov som finns. Att team A och B uppvisar fler låga differenser kan bero på att teamet haft god kommunikation kring förväntningar som finns samt anpassat sin ledarstil efter detta.

Ytterligare ett stöd för att situationsanpassat ledarskap används för att nå framgång inom ett team är en studie som beskrivs i artikeln "Project Manager Leadership Behavior: Task-Oriented versus Relationship-Oriented". Artikeln som är skriven av Henkel, Marion och Bourdeau (2019) redovisar att oavsett vilken form av ledarskap en ledare utövar så tenderar de att anpassa sitt ledarskap under processens gång. Denna studie visar även på att ledarskap ser väldigt olika ut beroende på vilka behov som finns inom ett team och kan förklara att teamen i undersökningen uppvisar olika förväntningar. Däremot kan detta också innebära att de frågor som har stora differenser kan tyda på att cheferna inom det ledarskapsbeteendet inte anpassat sitt ledarskap framgångsrikt. Stora differenser innebär att chefen och medarbetaren skattat långt ifrån varandra. Alltså har de olika uppfattningar kring vad som förväntas av ledaren. Ett sätt att minska dessa differenser kan med stöd i artikeln ovan innebära att anpassa ledarskapet bättre efter medarbetarnas förväntningar och således efter situationen. Detta kan vara en effektiv strategi förutsatt att medarbetarna har en korrekt uppfattning om situationen.

### **Kritisk reflektion och framtida forskning**

Vid analysen av resultatet är det viktigt att vara medveten kring möjliga begränsningar och problem med undersökningen. En möjlig begränsning är att enkäten är egenkonstruerad vilket innebär att den endast testats i denna undersökning. Med anledning av detta kan reliabiliteten på mätinstrumentet ifrågasättas då det inte går att utesluta att utfallet hade blivit annorlunda vid senare tillfällen. För att försöka motverka detta och på så sätt öka tillförlitligheten så mycket som möjligt, används dubbla frågor med synonymer för att mäta samma ledarskapsbeteenden. Vidare kan även begreppsvaliditeten på enkäten ifrågasättas då det inte går att säga med säkerhet att mätinstrumentet mäter exakt det som den är konstruerad att mäta, det vill säga förväntningar på ledare. För att öka validiteten på mätinstrumentet genomfördes en intervju med en anställd i syfte att få en ökad kunskap om vilket ordförråd som används på arbetsplatsen. Vidare konstruerades enkäten utifrån Yukls (2012) metakategorier på ledarskapsbeteende för att öka validiteten. En möjlig strategi för att försäkra sig om en hög validitet och reliabilitet är att använda sig av en annan lämplig metod. Genom exempelvis kvalitativa intervjuer, kan ledarskapsbeteendena minska tolkningsfel hos

deltagarna. Vid analys har en egen tolkning gjorts utifrån tidigare kunskap och forskning inom området vilket kan påverka utfallet av uppsatsen.

Det finns ett antal förbättringsområden gällande undersökningen. En möjlig förbättring är att öka antalet deltagare i undersökningen för att stärka kvaliteten och på så sätt lättare se var signifikans finns. Ytterligare en förbättring är att undersöka flera IT-företag i syfte att öka generaliserbarheten. Som ovan nämnts finns det möjliga brister med en egenkonstruerad enkät och detta kan förbättras genom att vidareutveckla enkäten för att nå hög tillförlitlighet. Resultatet som genererats av undersökningen väcker nya ideér på frågeställningar som kan forskas vidare kring. Då undersökningen har bidragit med kunskap om vad som förväntas hos ledare är det intressant att forska vidare kring hur dessa förväntningar kan mötas på ett effektivt sätt. Insikten om att det finns förväntningar på ledaren som ledaren själv är omedveten om är även kunskap som väcker intresse för vidare forskning. Det hade varit intressant att undersöka möjliga strategier för att öka ledares medvetenheten kring vad som förväntas av dem. Den forskningen kan möjliggöra ett mer effektivt och anpassat ledarskap.

### **Slutsatser**

För att besvara vilka förväntningar medarbetarna har på sin ledare är det nödvändigt att nämna ett flertal olika faktorer. Undersökningen visar att medarbetarna generellt sett förväntar sig en ledare som är tydlig, förstående samt delegerar ansvar. De framträdande ledarskapsbeteendena som medarbetarna förväntar sig är uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap. De förväntningar som cheferna uppfattar att deras medarbetare har på dem som ledare är att vara förstående, driven, delegera ansvar och uppmana berörda till problemlösning. Det visar sig att cheferna uppfattar att medarbetarna förväntar sig ledarskapsbeteenden som är uppgiftsorienterade, relationsorienterade och till viss del förändringsorienterade.

Gällande hur cheferna och medarbetarnas uppfattning förhåller sig till varandra så visar undersökningen både på likheter och skillnader. Undersökningen finner signifikanta skillnader beträffande fyra av frågorna vilket innebär att det finns förväntningar som chefen och medarbetaren har olika uppfattningar kring. Vidare finns det även många förväntningar där parterna delar samma uppfattning. Att vara en närvarande ledare är det ledarskapsbeteende som är mest framträdande av dessa. En slutsats är att det finns ett mönster i hur medarbetarna och chefernas uppfattning förhåller sig till varandra som kan härledas till olika ledarskapsbeteenden. De ledarskapsbeteenden parterna

delar samma bild kring är det relationsorienterade ledarskapet och de som skiljer sig mest åt är det uppgiftsorienterade ledarskapet. Undersökningen tydliggör att det finns en mängd förväntningar på ledarskap och att detta skiljer sig åt beroende på vilket team som mäts. Ytterligare en slutsats är att medarbetarnas förväntningar på ledarskap är situationsanpassade och cheferna behöver skapa medvetenhet kring detta för att på bästa sätt förstå förväntningarna som medarbetarna har på dem. Det är även viktigt att ta hänsyn till att alla individer har olika behov och krav på vad de förväntar sig av sin chef, för att således tolka medarbetarnas förväntningar på bästa sätt. Sammanfattningsvis visar studien en överensstämmelse med tidigare forskning gällande förväntningar på ledaren. Studien är unik i sin utformning då den samtidigt analyserar chefers och medarbetares syn på ledarskap. Det utstående fyndet är att det finns skillnader vilket hade varit intressant att undersöka vidare i syfte att uppnå en överensstämmande syn mellan chefer och medarbetare.

## Referenser

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., Bass., R., Stogdill, R. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership : Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bryman, E. (2008). *Social research methods*. New York: Oxford University Press.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17–26. doi:10.1016/0956-5221(91)90024-U.
- Fatt, J. P. T. (2004). Leadership Styles between Technical and Non-Technical Superiors: Guess Who Will Give Subordinates More Freedom on the Job?. *Journal of Technical Writing & Communication*, 34(1/2), 91–111. doi:10.2190/Y1QW-4BQU-R178-L3GT.
- Henkel, T., Marion, J., & Bourdeau, D. (2019). Project Manager Leadership Behavior: Task-Oriented versus Relationship-Oriented. *Journal of Leadership Education*, 18(2), 1–14. Hämtad från [https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/04/18\\_2\\_henkle.pdf](https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/04/18_2_henkle.pdf)
- Hersey, P., & Blanchard, H. K. (1974). What is missing in MBO?. *Management Review*, 63(10), 25. Hämtad från <http://www.amanet.org/>
- Hess, J. P. (2018). Autonomous team members' expectations for top-leader involvement. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(5/6), 283. doi:10.1108/TPM-10-2017-0060.
- Omilion-Hodges, L. M., & Sugg, C. E. (2019). Millennials' Views and Expectations Regarding the Communicative and Relational Behaviors of Leaders: Exploring Young Adults' Talk About Work. *Business and Professional Communication Quarterly*, 82(1), 74–100. doi:10.1177/2329490618808043.
- Osgood, C. E., Snider, J. G. (1969). *Semantic differential technique: a sourcebook*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Project-management-skills. (u.å.). Hämtad 2019-12-19 från, <https://www.project-management-skills.com>.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.

- Yukl, G. (2012). Effective leadership behaviour: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. doi:10.5465/amp.2012.0088.
- Yukl, G. A (2012). *Ledarskap i organisationer*. (M. Kaulio, Övers.). Harlow: Prentice Hall. (Originalarbete publicerat 2011).
- Yukl, G. A (2013). *Leadership in Organizations*. Boston: Pearson.

# Appendix

## Enkätundersökning

### Förväntningar på ledarskap

Syftet med undersökningen är att titta på hur förväntningar på ledarskap ser ut på ett IT-företag. Datan som samlas in kommer att jämföras med tidigare forskning och teorier i syfte att generera ökad kunskap och medvetenhet kring förväntningar på ledarskap **Integration** ap. Alla uppgifter som samlas in kommer att vara anonyma och kommer inte kunna härledas till enskilda individer. Du kan när som helst avbryta undersökningen och det är helt frivilligt att medverka. Den insamlade datan kommer inte att redovisas på individnivå och rådatan kommer att raderas efter analysen är gjord. Resultatet kommer att analyseras av oss och vår handledare och redovisas endast i vår uppsats. Genom att svara på enkäten accepterar du deltagande enligt information ovan.

Undersökningen görs av Lidija Fridvad och Ebba Forsman Semb som studerar sista året på personal- och arbetslivsprogrammet vid Lunds universitet. Vid frågor och funderingar kontakta oss gärna på: [eb1127se-s@student.lu.se](mailto:eb1127se-s@student.lu.se) eller [li4340mi-s@student.lu.se](mailto:li4340mi-s@student.lu.se)

Tack på förhand!

• Är du medarbetare eller chef och vilken tilldelad grupp tillhör du?

- Medarbetare 1
- Medarbetare 2
- Medarbetare 3
- Medarbetare 4
- Chef 1
- Chef 2
- Chef 3
- Chef 4

• Fråga 5



• Fråga 6



• Fråga 7



• Fråga 8



• Fråga 9



• Fråga 10



Nedan följer en lista av begrepp där 2 begrepp ställs emot varandra på en sexgradig skala. Dessa är framtagna utifrån ett flertal teorier som behandlar ledarskap.

**Om du är medarbetare:** Vänligen fyll i en punkt på skalan som bäst representerar dina förväntningar på din chefs ledarskap. Enkäten är uppbyggd på ett sätt där du ska utifrån prioritering mellan två begrepp ska skatta på en skala vad du förväntar dig. Tänk inte efter för mycket vid varje svar utan fyll i din omedelbara inställning.

**Om du är chef:** Vänligen fyll i en punkt på skalan som bäst representerar vad du tror att dina medarbetare förväntar sig av ditt ledarskap. Enkäten är uppbyggd på ett sätt där du utifrån prioritering ska skatta vad du tror dina medarbetare förväntar sig. Tänk inte efter för mycket vid varje svar utan fyll i din omedelbara inställning.

• Fråga 1



• Fråga 2



• Fråga 3



• Fråga 4



• Fråga 11



• Fråga 12



• Fråga 13



• Fråga 14



• Fråga 15



• Fråga 16





Planerlig  
     Anpassningsbar

• Fråga 17

Lugn  
     Ifrågasättande

• Fråga 18

Stötande  
     Erfaren inom arbetsområdet

• Fråga 19

Humoristisk  
     Målinriktad

• Fråga 20

Rationell  
 1  2  3  4  5  6 Visionär

• Fråga 21

Tydlig  
      Isärskild

• Fråga 22

Noggrann  
     Pratsam

• Fråga 23

Uppmanar berörda till konfliktlösnig  
     Löser konflikter

• Fråga 24

Områdsbekande  
     Tillgänglig

• Fråga 25

Professionell  
     Inbjudande

• Fråga 26

Nöje  
     Engagerande

• Fråga 27

Medkännande  
     Beständ

• Fråga 28

Konstruktiv kritik för gruppen  
      Konstruktiv kritik för individen

• Fråga 29

Kontinuerlig tillsyn  
      Förtroende för tilldelad uppgift

• Fråga 30

Balanserad  
      Nyfärdig

Om vi har missat relevanta förväntningar på ledarskap så vänligen utveckla detta nedan.