



**LUNDS**  
UNIVERSITET

**INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI**

***Utvecklande ledarskap medierar relationen mellan etiskt klimat och kreativt klimat***

***Developmental leadership mediates the relationship between ethical climate and creative climate***

**Alice Eriksson**

**Ulrika Haak**

Kandidatuppsats HT 2019

Handledare: Magnus Lindén

Examinator: Ilkka Salo

## Sammanfattning

Denna studie undersökte sambandet mellan etiskt klimat och kreativt klimat samt det utvecklande ledarskapets effekt på denna relation. Organisationer ställs idag inför stora utmaningar i en snabb och föränderlig omvärld. Framförallt ställs höga krav på organisationer att vara kreativa. Samtidigt utmanas också organisationers etiska grund och dess ledarskap. För denna studie hypotetiserades att etiskt klimat predicerar kreativt klimat samt att utvecklande ledarskap har en statistiskt medierande effekt på denna relation. Data samlades in kvantitativt via en enkät online ( $N = 86$ ) som mätte organisationers etiska klimat, kreativa klimat samt grad av utvecklande ledarskap genom instrumenten Ethical Climate Questionnaire (ECQ), Creative Climate Questionnaire (CCQ) och Developmental Leadership Questionnaire (DLQ). Data analyserades genom korrelationsanalys och hierarkisk multipel regressionsanalys. Samtliga tre variabler visade sig vara signifikant korrelerade och etiskt klimat visade sig signifikant predicera kreativt klimat. Dessutom kunde en medierande effekt hos utvecklande ledarskap påvisas. Organisationsklimat och ledarskap bör i framtiden studeras vidare för att nå djupare förståelse kring hur ett kreativt klimat inom en organisation kan främjas.

*Nyckelord:* Organisation, organisationsklimat, kreativitet, kreativt klimat, etiskt klimat, ledarskap, utvecklande ledarskap

*Antal ord:* 8696

## **Abstract**

This study explored the relationship between ethical climate and creative climate as well as the mediating effect of developmental leadership on this relationship. Organisations today are faced with big challenges as we live in a fast paced and ever changing environment. In particular, organisations are challenged with demands to be highly creative while at the same time being aware of ethics and leadership style. For this study it was hypothesized that ethical climate predicts creative climate and that developmental leadership has a statistically mediating effect on this relationship. Data was collected through an online survey ( $N = 86$ ) which measured the ethical climate, creative climate and level of developmental leadership within an organisation through the instruments Ethical Climate Questionnaire (ECQ), Creative Climate Questionnaire (CCQ) and Developmental Leadership Questionnaire (DLQ). Data was analyzed through a correlation analysis and a hierarchical multiple regression analysis. All three variables turned out to be significantly correlated and ethical climate was found to significantly predict creative climate. In addition to this a mediating effect of developmental leadership was displayed. Organisational climate and leadership should in future studies be further examined to reach a deeper understanding of how a creative climate within an organization best can be supported.

*Keywords:* Organization, organizational climate, creativity, creative climate, ethical climate, leadership, developmental leadership

*Word count:* 8696

# Introduktion

## Inledning

Organisationer idag ställs inför många utmaningar. En av de kanske mest utmanande uppgifterna är att öka organisationens förmåga att vara kreativ i en allt mer föränderlig omvärld. Vi lever i en tid där förändringstakten konstant ökar och kraven på anpassningsbarhet intensifieras. Dagens organisationer måste förnya sig och bemöta de ökande kraven, inte bara för att vara konkurrenskraftiga, utan också för att säkerställa överlevnad. Den långt framskridna globaliseringen och en upptrappad internationell konkurrens pressar organisationer oavsett bransch att öka sin kreativitet i högt tempo (Cirella & Shani, 2012). Organisationens kapacitet att göra detta är av största vikt för hållbar utveckling, ökat välbefinnande hos de anställda, ekonomisk styrka och generell utveckling av samhället.

Förmågan att förnya sig förutsätter kreativitet (Caniëls, De Stobbeleir & De Clippeleer, 2014) och kreativitet i en organisation förutsätter ett kreativt klimat (Styhre & Sundgren, 2005). Kreativitet skapas bland annat som resultat av ett utbyte i gemensamma rum, där dialog och samarbete ger upphov till nya idéer (Catmull, 2008). Samtidigt som organisationer måste kunna förnya sig och vara kreativa är också etik och moral någonting som människan har ständigt närvarande. När det gäller organisationens etiska klimat handlar det om att organisationen behöver regler och ramverk för att kunna navigera och fungera i denna dynamiska miljö. Men hur förhåller sig de etiska hållpunkterna i en organisation till organisationens förutsättningar att vara kreativ?

Detta läge innebär även stora utmaningar för dagens organisationsledare (Hannah, Avolio, Luthans & Harms, 2008). Tidigare forskning har visat att ledningen i en organisation har möjlighet att starkt påverka de anställdas kreativitet och organisationens förmåga till innovation - något som kan ses som ett resultat av ett kreativt klimat (Amabile, 1998). Ledare med en viss typ av egenskaper och ledarskap kan vara med och främja ett kreativt klimat, exempelvis genom att vara den som skapar utrymme för kreativitet i organisationen. En ledare kan till exempel inspirera sina följare att ta risker eller tänka "utanför boxen" (Shalley & Gilson, 2004).

Allt eftersom vikten av kreativitet inom organisationer ökar ställs krav på forskningen att utreda hur vi kan mäta och undersöka klimat där kreativitet främjas. Därför är det av intresse att

försöka förstå mer specifikt vilka förutsättningar som krävs för att skapa ett sådant klimat. Hur ser relationen mellan det etiska klimatet och det kreativa klimatet inom en organisation ut? Kan ledarskapet på något sätt spela en roll i denna relation?

## **Teoretiskt ramverk**

Den teoretiska genomgång som här följer ska ge en fördjupad förståelse kring de variabler som ligger till grund för och som undersöks i denna studie. Inledningsvis presenteras teori kring organisationsklimat generellt och kreativt- och etiskt klimat specifikt. Därefter tas teori kring ledarskap och framförallt utvecklande ledarskap upp. Detta utgör tillsammans studiens teoretiska ramverk. Följande definitioner av begrepp har använts:

*Organisation* - Sociala enheter vilka inbegriper en grupp individer som arbetar mot ett gemensamt mål (Landy & Conte, 2012).

*Kreativitet* - Uppkomsten av nya och användbara idéer (Amabile, 1983).

*Ledarskap* - "...Processen att influera andra att förstå och komma överens om vad som behöver göras och hur, och processen att underlätta individuella och kollektiva ansträngningar för att uppnå gemensamma mål" (Yukl, 2013, s. 7, egen översättning).

*Organisationsklimat* - Återkommande attityder, beteenden och emotioner som kännetecknar samvaron i en organisation (Ekvall, 1996).

*Etiskt klimat* - Den i organisationen gemensamma uppfattningen om vad som är etiskt korrekt beteende och hur etiska dilemman bör hanteras (Victor & Cullen, 1987).

*Kreativt klimat* - Ett klimat där kreativitet främjas (Mafabi, Munene & Ahiauzu, 2015).

*Utvecklande ledarskap* - Ett ledarskap där ledaren lyckas förse sina följare med de förmågor, kunskaper och möjligheter som krävs för att de ska kunna genomgå positiv förändring, utvecklas och öka sin effektivitet (Hudson, 1999 refererad i Gilley, Shelton & Gilley, 2011). Det inbegriper att skapa en professionell men personlig relation (McIntyre, 2010 refererad i Gilley et al, 2011) underbyggd av tillit, ärlighet och kommunikation (Gilley & Boughton, 1996 refererad i Gilley et al, 2011).

### **Organisationsklimat**

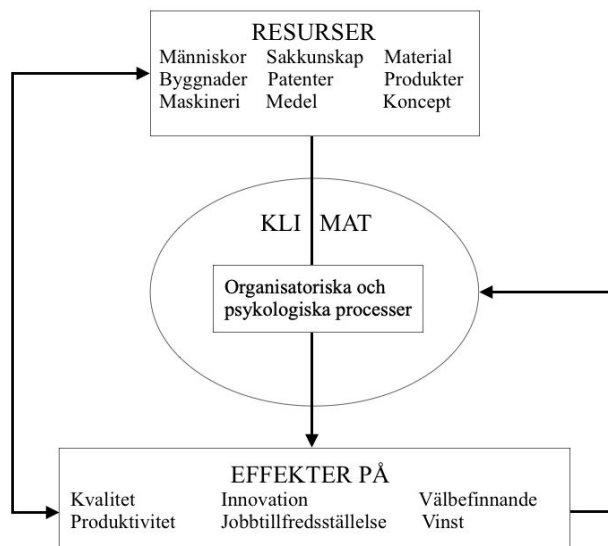
Landy och Conte (2012) talar om organisationer som sociala enheter vilka inbegriper en grupp individer som arbetar mot ett gemensamt mål. Organisationer har således ett klimat, en kultur och olika roller förväntas spelas på olika sätt. Begreppet organisationsklimat åsyftar här återkommande attityder, beteenden och emotioner som kännetecknar samvaron i en organisation (Ekvall, 1996). Schneider (1975) uttryckte det som att organisationsklimat består i “psykologiskt meningsfulla miljöbeskrivningar” - gemensamma uppfattningar som kännetecknar en organisations processer. Vidare kan klimat förstås som det sätt på vilket organisationer definierar rutinmässiga handlingar och beteenden vilka premieras inom organisationen i fråga (Schneider & Rentsch, 1988 refererad i Giacalone & Promislo, 2012).

Under åren har olika forskare talat om organisationsklimat på olika sätt (Ekvall, 1996). Som nämnt har Schneider (1975) talat om klimat som en “gemensam uppfattning” som uppstår i interaktion mellan en organisations medlemmar, medan bland andra Friedlander och Margulies (1969) snarare talat om det som “en objektiv egenskap” hos organisationen i fråga. En annan skiljelinje går, enligt Ekvall (1996), mellan de som i begreppet klimat inkluderar värderingar, trossystem och normer, därigenom likställande klimat med konceptet kultur, och de som ser klimat som någonting skilt från kultur. Ekvall (1996) talar om klimat som “ett attribut hos organisationen”, som en samling beteenden, attityder och känslor som tillsammans kännetecknar en organisation och samvaron i den. Här menar Ekvall att detta är något som är oberoende av de uppfattningar som organisationens medlemmar har. Enligt denna föreställning ses organisationsklimat som en “objektiv” organisatorisk verklighet och även som någonting skilt

från organisationskultur. Snarare är klimat enligt detta perspektiv en manifestation av eller ett uttryck för kultur.

Klimat ses som en ingripande eller “medlande” variabel som påverkar processer, psykologiska och organisatoriska, och därmed också organisationens övergripande välmående och produktivitet (Isaksen & Akkermans, 2011). Eftersom klimatet påverkar dessa processer - psykologiska processer såsom motivation, lärande, engagemang och skapande, och organisatoriska processer som beslutsfattande, kontroll, problemlösning och kommunikation - har det en slags ingripande effekt (Ekvall, 1996) - det interagerar med dessa processer på olika sätt.

I dessa processer och i verksamheten används olika resurser som organisationen har - det kan vara i form av exempelvis pengar eller människor. Processer och verksamhet i sin tur får olika resultat och effekter på olika nivåer. Det kan handla om förlust eller vinst, små förbättringar av en tjänst eller produkt eller totalt nya, låg eller hög grad av tillfredsställelse hos de anställda, till exempel. Dessa utfall av olika slag påverkas starkt av klimat, men dessa effekter påverkar emellertid i sin tur också klimat och resurser. Således handlar det om en någorlunda komplex kedja av faktorer som påverkar varandra cirkulärt:



Figur 1. Organisatoriskt klimat som en ingripande variabel.

Källa: Ekvall, 1996.

Som följd av att olika organisationer består av olika individer, grupper, bakgrunder, och så vidare, kan klimatet variera inom organisationen (Victor & Cullen, 1988). Organisationer har även flera olika typer av klimat som ett resultat av att organisationen kan inbegripa olika processer och ha flera olika funktioner (Schneider, 1975). De två typer av klimat som i denna undersökning kommer att behandlas är kreativt klimat och etiskt klimat.

### **Kreativt klimat**

Kreativitet är ett begrepp som associerats med begrepp som konstnärlighet, artisteri och estetiska verksamheter, men som idag kan betraktas bredare som det att generera idéer som både är nya och användbara (Amabile, 1983). Begreppet kreativitet används ibland synonymt med begreppet innovation men här krävs en distinktion. Kreativitet har som sagt föreslagits definieras som uppkomsten av nya idéer, produkter och synvinklar medan innovation snarare talas om som implementeringen av dessa. Därigenom kan man konstatera att innovation förutsätter kreativitet (Oldham & Cummings, 1996). Kreativitet benämns av Haase, Hoff, Hanel och Innes-ker (2018) som kärnan i och en viktig pådrivande faktor för innovation och utveckling. Organisationer idag blir tvungna att lägga ett större fokus på kreativitet och innovation för att säkerställa fortsatt relevans i sin bransch (Isaksen & Akkermans, 2011). Idag upplever nästan alla organisationer en snabbt växlande och dynamisk miljö (Jung, Chow & Wu, 2003) varför det blivit allt viktigare att belysa organisationers kreativa klimat. Kreativt klimat kan definieras som ett klimat där kreativitet främjas (Mafabi, Munene & Ahiauzu, 2015).

Under 80-talet växte ett mätinstrument vid namn *Creative Climate Questionnaire (CCQ)* fram ur svensk forskning för att undersöka organisatoriska förhållanden som hindrar eller främjar innovation och kreativitet (Ekvall, 1990). Detta instrument är ett frågeformulär bestående av 50 påståenden inom 10 olika dimensioner med fem påståenden per dimension. Dimensionerna har fått stöd i litteraturen om kreativitet och inkluderar: *Utmaning, Frihet, Idéstöd, Förtroende/Öppenhet, Dynamism/Livlighet, Lekfullhet/Humor, Diskussioner, Konflikter, Risktagande* och *Idé-tid*. CCQ är ett mått på organisatorisk nivå och inte individnivå som försöker fånga vanligt förekommande beteende och inte åsikter eller personliga känslor. Dimensionerna som presenteras anses vara representativa för organisationens benägenhet och



förmåga att vara nytänkande och föränderlig. Det har gått att utläsa ett positivt samband mellan ett högt poängtal på alla dimensioner, exkluderat konflikter, och kreativitet inom organisationen. Tidigare studier har avslutningsvis visat att när anställda upplever ett kreativt klimat och känner ett djupare engagemang, följer flertalet fördelar för organisationen och dess resultat, såsom ökad produktivitet och vinstmarginal. Dessutom kan kreativitet leda till högre grad av innovation i organisationen (Harter, Schmidt & Keyes, 2002 refererad i Vincent, Bharadwaj & Challagalla, 2004).

### **Etiskt klimat**

När miljön ständigt förändras ställs organisationer inte bara inför ett tryck på att vara kreativa, de ställs även inför etiska utmaningar avseende såväl intressen som värderingar. Här behöver organisationer vägledning i form av principer, regler och normer för att på bästa sätt kunna möta dessa utmaningar. Diskriminering, fusk, korruption och liknande problem inom organisationer kan skada inte bara organisationen i sig utan även individ och samhälle (Riivari & Lämsä, 2014).

Victor och Cullen (1987) definierar etiskt klimat som den i organisationen gemensamma uppfattningen om vad som är "etiskt korrekt beteende" och hur etiska dilemman bör hanteras. Martin och Cullen (2006) utvecklade detta vidare och ansåg att detta i sin tur har en inverkan på beslutsfattande i en organisation. När majoriteten av medlemmarna i en organisation delar dels uppfattning om den etiska kontexten de befinner sig i, dels förväntningar på etisk standard för beteende och beslutsfattande kan man betrakta detta som ett etiskt klimat. Etiskt klimat blir en central angelägenhet i organisationer genom att det tenderar att påvisa organisationens innersta "kärna", både internt men också externt för utomstående intressenter. Att ha ett uttalat etiskt klimat kan således ses som ett sätt att främja att individer identifierar sig med organisationen och som följd är mer engagerade i den. Vidare kan det också hjälpa till vid hantering av avvikande eller icke-önskvärt beteende. Med detta som utgångsläge har man kunnat se hur organisationens etiska klimat har betydande inverkan på dess medlemmars känslor, uppfattningar och beteenden (Ceschi, Sartori, Dickert & Costantini, 2016).

När man talar om etiskt klimat talar man ofta om två teoretiska grenar; moralfilosofisk teori och arbetsklimatsteori. Den moralfilosofiska grenen består av utilitaristiska och deontologiska teorier,

vars syfte är att bedöma de moraliska aspekterna av ledningen i en organisation, exempelvis ledningens handlingar och utövande av auktoritet. Den utilitaristiska aspekten av moralfilosofisk teori bedömer en handlingens etiska karaktär mot bakgrund av vilka konsekvenser som just det handlandet för med sig. Sett utifrån den deontologiska aspekten bedömer man istället handlingens etiska karaktär utifrån tidigare definierade allmängiltiga standarder. Även arbetsklimatsteori utgör en grundbult när man studerar etiskt klimat inom organisationer. Här vill man istället förklara det etiska beteendet hos organisationens medlemmar utifrån framförallt den påverkan som kontextuella faktorer inom organisationen har, och inte endast utifrån ett individperspektiv (Lewin, 1951 refererad i Chouaib & Zaddem, 2013).

Kohlberg (1981) utvecklade en teori om moralisk utveckling hos individer där han hävdade att individer utvecklar sin moraliska förmåga i tre steg; pre-konventionell, konventionell och post-konventionell. I det första steget (pre-konventionell) utgår individen från ett egoistiskt grepp, där det moraliska fokuset ligger på konsekvenser för en själv. På nästa nivå (konventionell) förs det moraliska resonemanget i relation till andra, där det beteende som är korrekt är det som är förväntat av ens omgivning. I det sista steget (post-konventionell) i den moraliska utvecklingen har man som individ format en egen uppfattning om vilka etiska principer som ligger till grund för beslutsfattande, och följer de principer som anses vara allmängiltiga. När individer utvecklar sin moral använder de olika typer av etiska kriterier och påvisar olika moraliska tankegångar. Med utgångspunkt ur detta definierades tre huvudsakliga etiska kriterier: Egoism, Välvilja och Princip. Dessa kriterier går att koppla samman med tre huvudsakliga grenar inom moralfilosofi; Egoism, Utilitarism och Deontologi (Fritzsche & Becker, 1984). Victor och Cullen (1988) konstruerade ur detta en modell där de underbygger argumentationen om att ett flertal olika etiska klimat kan samexistera i en organisation, även om det är tydligt att det ofta finns ett dominerande klimat. Denna modell visar dels på de tre etiska kriterierna kopplat till moralfilosofiska teorier om beslutsfattande, men också en andra dimension kallad "Locus of analysis" som påvisar tre nivåer av etik i en organisation: Individuell (*Individual*), Lokal (*Local*) och Kosmopolitisk (*Cosmopolitan*). Genom att korsa dessa dimensioner presenteras nio olika typer av teoretiska etiska klimat:

Tabell 1. Förslag på nio olika etiska klimat i en organisation.

*Locus of Analysis*

<i>Etisk teori</i>	<b>INDIVIDUELL</b>	<b>LOKAL</b>	<b>KOSMOPOLITISK</b>
<b>EGOISM</b>	EGENINTRESSE	FÖRETAGETS VINST	EFFEKTIVITET
<b>VÄLVILJA</b>	VÄNSKAP	TEAMINTRESSE	SOCIALT ANSVAR
<b>PRINCIP</b>	PERSONLIG MORAL	REGLER, STANDARDPROCESSER FÖR VERKSAMHET	LAGAR, PROFESSIONELLA KODER

Källa: Victor och Cullen, 1987.

Dessa teorier är emellertid just teoretiska. Empirisk testning och faktoranalys har visat att när man talar om olika typer av etiska klimat i praktiken är det fem kategorier (sammansatta av ovan nämnda nio) som är mest frekvent förekommande: Instrumental, Omtänksamhet, Självständighet, Regler och Lagar och koder (Victor & Cullen, 1988).

Tabell 2. Fem empiriskt härledda framträdande etiska klimat.

		<i>Locus of Analysis</i>		
<i>Etisk teori</i>		INDIVIDUELL	LOKAL	KOSMOPOLITISK
	EGOISM		INSTRUMENTAL	
VÄLVILJA		OMTÄNKSAMHET		
PRINCIP		SJÄLVSTÄNDIGHET	REGLER	LAGAR OCH KODER

Källa: Victor & Cullen, 1988.

### **Etiskt klimat och kreativt klimat**

Organisationer kan som tidigare nämnt inbegripa flera olika typer av klimat, varför det är intressant att undersöka hur just etiskt klimat och kreativt klimat samvarierar. Eftersom det etiska klimatet formar de beteenden, värderingar och normer som anses korrekta eller eftersträvansvärda inom en organisation (Martin & Cullen, 2006) kan det tänkas att detta i sin tur har en påverkan på det kreativa klimatet inom samma organisation. Tidigare forskning pekar mot att det finns samband mellan det etiska klimatet och det kreativa klimatet inom en organisation.

Riivari och Lämsä (2014) studerade organisationers etiska kultur och hur det hänger samman med organisationers innovativitet. De fann att dessa variabler samvarierar och att etisk kultur spelar en särskild roll i innovativt beteende och innovation som process. Riivari och Lämsä fann även att en ledarskapsrelaterad variabel (*kongruens i arbetsledningen*) var den i deras studie starkast påverkande variabeln på organisationsinnovativitet. Även tidigare studier har lagt fram stöd för att en organisations etiska kultur främjar positiva beteenden inom organisationen och uppnåendet av organisatoriska resultat (e.g. Kaptein, 2011). Som tidigare nämnt kan det argumenteras för att en organisations kultur och klimat hänger ihop, förslagsvis på så vis att

klimatet ger uttryck för kulturen (Ekvall, 1996). Vidare har konceptet innovation och innovativitet visats vara nära kopplat till kreativitetsbegreppet och det ses av många som något sprunget ut ett kreativt klimat (e.g. Amabile, 1998). Därmed kan ovan nämnda resultat tänkas peka mot ett samband mellan etiskt klimat och kreativt klimat.

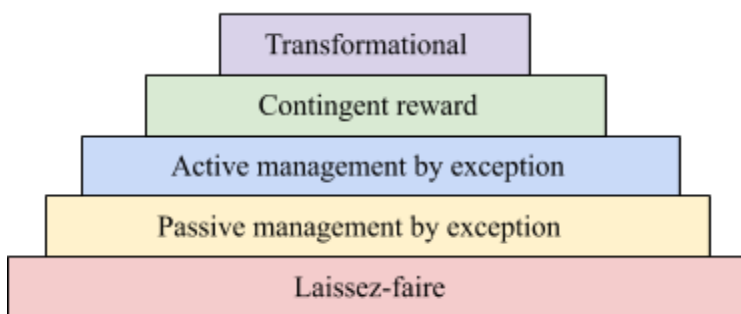
Hittills har man i forskningen kunnat enas om att etik inom organisation är av vikt och intresse, men också inom organisationer ökar erkännandet av den roll som etik spelar för hållbar prestation (Rivarii & Lämsä, 2014). Simha och Cullen (2012) argumenterar för att ett etiskt klimat där man förlitar sig på regler på ett restriktivt sätt kan leda bland annat till att kreativitet hämmas. Vidare fann Riivari och Lämsä (2014) att vissa aspekter av etisk kultur inte verkar korrelera positivt med innovativitet, till exempel transparens och “medvetenhet om ens handlingar” vilka annars associerats till innovativitet. Dessa tycktes snarare minska organisationsmedlemmars vilja att ta risker och vara kreativa. Andra studier har undersökt vilken roll ledare spelar i att upprätta etiska klimat och ledarskapsstil har setts som en möjligt förklarande variabel (Simha & Cullen, 2012). Mot bakgrund av dessa fynd anses det relevant att undersöka sambandet mellan etiskt klimat och kreativt klimat närmare och att även studera ledarskapets roll specifikt. Ämnet är inte utforskat, men sambandet mellan specifikt dessa två mått på klimat verkar inte ha undersökts tidigare. Detta gör att studien i fråga kan bidra till forskningsfältet.

### **Ledarskap**

Som nämnt är ledarskap en variabel som i tidigare forskning också visat sig korrelera med organisationsklimat (e.g. Shalley & Gilson, 2004). Inledningsvis tycks ett effektivt ledarskap ha att göra med mer än specifika egenskaper hos ledaren (Landy & Conte, 2012; Yukl, 2013). Yukl (2013, s. 7) definierar ledarskap som “...processen att influera andra att förstå och komma överens om vad som behöver göras och hur, och processen att underlätta individuella och kollektiva ansträngningar för att uppnå gemensamma mål” (egen översättning). Alvesson och Spicer (2012) talar om ledarskap som något som påverkar värderingar, tänkande och emotioner hos ledarens “följare” och menar att detta är en viktig del i att få organisationer att fungera. Här skiljer Alvesson och Spicer (2012) ledarskap från “management” (egen övers. *arbetsledning*) vilket snarare innebär att man påverkar genom arbete med högre grad av struktur och instruktion.

Tidigare forskning kring ledarskap föreslår att faktorer som trovärdighet och integritet predicerar effektiviteten i ett ledarskap (Kirkpatrick & Locke, 1991; Kouzes & Posner, 1992; Posner & Schmidt, 1992). Andra har även hävdade att ledare spelar en viktig roll i att få dess följare att förstå den miljö de arbetar i (Burke, Stagl, Salas, Pierce & Kendall, 2006) och att ledare påverkar det kreativa klimatet och produktiviteten inom organisationen (Isaksen & Akkermans, 2011).

Full-Range Theory of Leadership utvecklades av Bass och Avolio (2004) i syfte att vidga uppfattningen om ledarskap och vad ett optimalt sådant skulle kunna innebära. Denna teori beskriver en hierarkisk modell över olika sorters ledarskap där dessa är indelade i tre nivåer utifrån grad av effektivitet: laissez-faire, transaktionellt- och transformativt ledarskap. *Transformativt ledarskap* anses i denna modell vara den mest effektiva formen av ledarskap, men bygger på stora delar av det transaktionella ledarskapet (Landy & Conte, 2012, s. 498).



Figur 2. Modell över Full-Range Theory of Leadership.

Källa: Bass och Avolio (2004), hämtad från Landy & Conte (2012, s. 498).

*Laissez-faire* anses i modellen vara den lägsta formen av ledarskap och definieras som en avsaknad av ledarskap. Bass menade att laissez-faire inte räknas som ett egentligt ledarskap, men inkluderade detta i modellen för att kontrastera mot de två andra nivåerna av faktiskt ledarskap (Landy & Conte, 2012). Man har tidigare funnit ett negativt samband mellan laissez-faire som ledarskapsstil och variabler som tillfredsställelse, motivation och prestation (Judge & Piccolo, 2004).

*Transaktionellt ledarskap* är ett mer konstruktivt ledarskap som präglas dels av målsättning och konkreta belöningar vid uppnådda mål, dels av korrigerande och övervakning av misstag (Mathieu, Neumann, Babiak & Hare, 2014). I modellen representeras det transaktionella ledarskapet av dimensionerna passiv ledning genom undantag (*passive management by exception*), aktiv ledning genom undantag (*active management by exception*) och kontingent belöning (*contingent reward*) (Judge & Piccolo, 2004). Ledning genom undantag hänvisar till graden av ingripande. Baserat på tidpunkt för ledarens ingripande refererar man till antingen ledning genom undantag - aktiv eller ledning genom undantag - passiv. En ledare som har förmågan att förutse en incident och således ingripa innan problem uppstått utövar ett aktivt transaktionellt ledarskap medan passiva ledare inte ingriper förrän det att problematiken uppstått. Den tredje dimensionen, kontingent belöning, ämnar förklara i vilken utsträckning ledaren upprättar ett konstruktivt utbyte med sina följare. Upprättandet av detta utbyte sker bland annat genom att ledaren konkretiserar dels förväntningar på följarna, dels belöningar för när dessa förväntningar är uppfyllda (Judge & Piccolo, 2004).

Högst upp i modellen återfinns vad som kallas *transformativt ledarskap*. Idén om transformativt ledarskap introducerades av Burns och utvecklades sedan vidare av Bass (Judge & Piccolo, 2004). Denna typ av ledarskap definieras inledningsvis som effekten en ledare har på sina "följare", och vilket beteende som använts för att uppnå denna effekt. Följarna under en sådan ledare respekterar sin ledare och känner beundran, lojalitet och tilltro till denne. Detta motiverar dem att göra mer än förväntat i sitt arbete (Yukl, 1999). Centralt i ett transformativt ledarskap är att leda på ett sådant sätt som får ens följare att sträva efter att hela tiden bli bättre och positivt influera följarnas beteenden (Get, 2018). Bass presenterade fyra nivåer av det transformativa ledarskapet:

1. *Karisma/Idealiserat inflytande*: Ledarens karisma och hur denna påverkar följarna till att identifiera sig med sin ledare (Judge & Piccolo, 2004), men också till vilken grad ledaren visar tillit och engagemang (Landy & Conte, 2012).
2. *Inspirerande motivation*: Ledaren besitter en förmåga att uttala en tilltalande framtidsvision som är inspirerande likväl som den är kravställande (Landy & Conte, 2012).

3. *Intellektuell stimulans*: Ledaren räds inte att ifrågasätta de värderingar och antaganden som bör ifrågasättas och uppmanar samtidigt sina följare att tänka kritiskt och utanför boxen (Landy & Conte, 2012). Följarna utmanas till att fundera över befintliga problem på nya sätt och hitta alternativa lösningar (Mathieu, Neumann, Babiak & Hare, 2014).
4. *Individualiserad omtanke*: Ledaren ser till individens behov, förmågor och mål och anpassar delvis arbetet efter det. Ledaren uppvisar lyhördhet och coachar följarna för att främja deras utveckling (Landy & Conte, 2012).

Transformativt ledarskap skiljer sig från andra mer traditionella ledarskapsteorier på så sätt att det fokuserar på värderingar och emotioner snarare än på rationella processer. Dessa senare teorier lägger också vikt vid symboliskt beteende och ledarens roll i att få följare att känna meningsfullhet i olika händelser. Genom detta teoretiska perspektiv kan förståelse fås kring hur ledare påverkar följare att exempelvis göra mer än vad som förväntats av dem. På så sätt bidrar teori kring transformativt ledarskap till hur vi ser på ledarskapsprocesser, genom att föreslå en förklaring till den starka påverkan som vissa ledare kan ha på sina följare (Yukl, 1999).

Transaktionellt och transformativt ledarskap är inte motsatser, även om det finns en tydlig distinktion mellan dem (Bass, 1996). Snarare kan det transformativa ledarskapet ses som en utveckling av det transaktionella ledarskapet, där Bass menade att en bra ledare utövar både transaktionellt och transformativt ledarskap (Judge & Piccolo, 2004).

### **Utvecklande ledarskap**

Ur det transformativa ledarskapet utvecklades av Larsson med flera (2003) modellen för utvecklande ledarskap. Utvecklande ledarskap definieras som den process där en ledare lyckas förse sina följare med de förmågor, kunskaper och möjligheter som krävs för att de ska kunna genomgå positiv förändring, öka sin effektivitet och utvecklas (Hudson, 1999 refererad i Gilley, Shelton & Gilley, 2011). Det innebär att skapa en relation mellan ledare och följare som är professionell men personlig (McIntyre, 2010 refererad i Gilley et al, 2011) och bygger på tillit, ärlighet och kommunikation (Gilley & Boughton, 1996 refererad i Gilley et al, 2011).



Utvecklande ledarskap utmärks av framförallt tre drag: 1. Föredömligt handlade, 2. Personlig omtanke och 3. Att det är inspirerande (Larsson, 2010). Denna modell riktar sig framförallt till direkt ledarskap på en "lägre" organisatorisk nivå, alltså när man talar om ett direkt ledarskap snarare än ledarskap på "högre" nivå som när man exempelvis talar om strategi. Ledarskap kan enligt Larsson förstås genom att inkludera flera interagerande komponenter där man menar att interaktionen mellan ledaren och sammanhanget tillsammans skapar ledarens beteenden. Det är bland annat detta som står för distinktionen mellan utvecklande ledarskap och transformativt ledarskap, där det senare inte uttryckligen hänvisar till detta samspel (Larsson et al, 2003). Huvudsakligen identifieras i denna modell två olika kategorier avseende kvalitéer hos ledaren: Grundläggande förutsättningar och Önskvärda kompetenser. Dessa två kategorier samvarierar på så vis att desto mer gynnsamma grundläggande förutsättningar, desto större chans att man utvecklar de önskvärda kompetenserna, detsamma gäller det omvända. Det är viktigt att poängtera att ingen av dessa kategorier är tillräcklig på egen hand för att säkerställa bra ledarskap, men en fördelaktig kombination av dem förbättrar chanserna till att kunna utföra ett gott ledarskap.

Teorin om utvecklande ledarskap är utpräglat baserad på Full-Range Theory of Leadership som tidigare nämnts i detta avsnitt, även om en viss utveckling har skett. Detta kan man bland annat se genom vilka nivåer som presenteras i modellen. Utvecklande ledarskap delas upp i tre nivåer, från Icke-ledarskap till Konventionellt Ledarskap till Utvecklande Ledarskap där konventionellt ledarskap speglar transaktionellt ledarskap i Full-Range Theory of Leadership.

### **Ledarskap och kreativt klimat**

Många olika faktorer påverkar en organisations klimat, däribland dess kultur och dess ledarskap (Isaksen, Lauer & Ekvall, 1999). Det finns idag ett ökat intresse i att undersöka huruvida ledarskap har en effekt på organisationens kreativitet och innovation (Isaksen & Akkermans, 2011). Förhållandet mellan organisationsklimat, ledarskap och variabler som exempelvis kreativitet har studerats av Ekvall och Ryhammar (1998). De påvisade att val av ledarskapsstil påverkar en organisations resultat genom att ha en inverkan på den sociala kontexten. Shalley och Gilson (2004) menar att en ledare avgör huruvida organisationen är kreativ eller inte, bland annat

genom att vara den som gör utrymme för kreativitet i organisationen. Finns det en önskan från ledaren om att organisationen ska vara kreativ bör ledaren också vara den som ser till att det möjliggörs.

En studie genomförd av Ekvall, Frankenhauser och Parr (1995, refererad i Ekvall, 1996) visade på ett tydligt samband mellan ledaren och påverkan på det kreativa klimatet. Studien visade på ett starkt samband mellan vilken typ av ledarskap som utövas och kreativt klimat, där en positiv korrelation mellan utvecklande ledarskap och kreativt klimat kunde påvisas. Av de tre huvudsakliga kännetecknen i utvecklande ledarskap (föredöme, personlig omtanke, inspiration och motivation) kan i huvudsak två av dem kopplas till kreativitet i en organisation: personlig omtanke och inspiration. Ökat fokus och engagemang hos de anställda är två möjliga resultat av att bli sedd och uppmuntrad av sin ledare i enlighet med "personlig omtanke", vilket kan kopplas till möjliga faktorer som stimulerar kreativitet. Även annan tidigare forskning har visat att ledare som stöttar kreativitet och visar omtanke utövar ett ledarskap som kan vara fördelaktigt för kreativitet och innovation i en organisation (Scott & Bruce, 1994). Vidare kan "inspiration och motivation" hos den utvecklande ledaren leda till ökad kreativitet.

Friedlander och Margulies (1969) menade att förmågan hos en organisation att vara anpassningsbar är flerdimensionell och att bland annat ledarskapet är viktigt för organisationers adaptionsförmåga. Adaptionsförmåga i sin tur kan tänkas vara nära kopplat till graden av kreativitet i organisationens klimat.

De presenterade fynden från tidigare forskning ger stöd åt ett samband mellan etiskt och kreativt klimat, samt för ledarskapets påverkan på det kreativa klimatet. Detta ger en indikation på att utvecklande ledarskap skulle kunna fungera som en medierande variabel på relationen mellan etiskt- och kreativt klimat.

## **Syfte och hypoteser**

Syftet med denna studie är att undersöka sambandet mellan etiskt klimat och kreativt klimat samt om utvecklande ledarskap statistiskt medierar relationen mellan dessa organisationsklimat. Detta för att i förlängningen få insikt i vad som kan främja ett kreativt klimat. Mot bakgrund av att

tidigare forskning pekar på att etiskt klimat påverkar det kreativa klimatet (e.g. Riivari & Lämsä, 2014) föreslås att en organisations etiska klimat kan förutsäga det kreativa klimatet. Eftersom ledarskap också har visat sig påverka det kreativa klimatet (e.g. Isaksen, Lauer & Ekvall, 1999; Shalley & Gilson, 2004; Ekvall, Frankenhauser & Parr, 1995) kan det tänkas att utvecklande ledarskap har en medierande effekt på relationen mellan dessa två klimat. Att undersöka specifikt dessa variabler och på detta sätt har däremot inte gjorts tidigare varför denna studie har potential att bidra till forskningsfältet. Utifrån den teoretiska bakgrunden föreslås följande hypoteser:

**Hypotes 1:** Etiskt klimat predicerar kreativt klimat.

**Hypotes 2:** Utvecklande ledarskap medierar statistiskt relationen mellan etiskt klimat och kreativt klimat.

## Metod

### Deltagare

I studien deltog 86 personer mellan 22 och 61 års ålder ( $M = 33.14$ ,  $SD = 13.06$ ,  $M_{kvinnor} = 32.65$ ,  $SD_{kvinnor} = 14.95$ ,  $M_{män} = 35.34$ ,  $SD_{män} = 14.30$ ). Av dessa var 48 män (55,8%) och 38 kvinnor (44,2%). Deltagarna rekryterades genom tidigare kända kontakter. Överlag rekryterades deltagarna från ett multinationellt telekomföretag via en sedan tidigare känd kontakt. De länder som deltagarna var anställda i var Sverige, Spanien, Danmark och England. Resterande deltagare var bekanta till författarna och var vid tillfället anställda på medelstora svenska företag och rekryterades till studien via mailkontakt.

### Material

Data samlades in genom en enkät (se Bilaga 1) online med hjälp av verktyget Google Forms. Denna bestod i tre avsnitt med totalt 122 separata påståenden på engelska.

### **Etiskt klimat**

För att mäta etiskt klimat användes The Ethical Climate Questionnaire från 1993 (Cullen & Victor). Detta instrument mäter etiskt klimat på både individuell och organisatorisk analysnivå utifrån 36 påståenden; fyra för varje förslagen teoretisk klimattyp. Följande nio olika typer av etiska klimat tas upp i instrumentet: *Egenintresse; Företagets vinst; Effektivitet; Vänskap; Teamintresse; Socialt ansvar; Personlig moral; Regler, Standardprocesser för verksamhet; Lagar, Professionella koder*. Exempel på påståenden i detta instrument är *“The major responsibility for people in this company is to consider efficiency first”*, *“It is very important to follow strictly the company’s rules and procedures here”* och *“In this company people are guided by their own personal ethics”*. Punkterna skattades på en sexgradig skala från 1: “Helt och hållet falskt”, till 2: “Mestadels falskt”, till 3: “Delvis falskt”, till 4: “Delvis sant”, till 5: “Mestadels sant”, till 6: “Helt och hållet sant”. Cronbach’s alpha för Etiskt klimat var .90.

### **Kreativt klimat**

Mätning av kreativt klimat gjordes med mätinstrumentet The Creative Climate Questionnaire (Ekvall, 1996). Instrumentet består av 50 påståenden som täcker 10 dimensioner om 5 punkter vardera. Enkätfrågorna och svarsalternativen översattes från svenska till engelska av en person med både svenska och engelska som modersmål. I detta instrument ingår påståenden såsom *“People here dare, for the most part, to make their own decisions”*, *“There is a vibrant atmosphere here”* och *New ideas are taken care of around here”*. Vissa påståenden är också vända och lyder till exempel: *“There are quite a lot of personal conflicts”* och *“Many people here can’t stand each other”*. Svarsalternativen för dessa punkter ligger på en fyrgradig skala från 1: “Håller inte alls med” till 2: “Håller delvis inte med” till 3: “Håller delvis med” till 4: “Håller med fullständigt”. Cronbach’s alpha för Kreativt klimat var .80.

### **Utvecklande ledarskap**

För att mäta variabeln utvecklande ledarskap användes mätinstrumentet *The Developmental Leadership Questionnaire* (DLQ) från Larsson m.fl. (2003) som utformats för att mäta delar av en modell kallad The Developmental Leadership model eller modellen om utvecklande ledarskap

på svenska. Instrumentet består, bland annat, av 36 påståenden rörande ledarskapsbeteenden där de svarande ombads bedöma hur ofta den person de utvärderar ägnar sig åt de beteenden som vardera påstående beskriver. Varje beteende kan skattas på en sjugradig skala mellan 1: "Aldrig" till 2: "Sällan" till 3: "Då och då" till 4: "Ibland" till 5: "Ofta" till 6: "Vanligtvis" till 7: "Alltid". Alternativet "Jag vet inte" fanns också inkluderat. Exempel på punkter som ingår är "*Inspires me to try new working methods*", "*Uses a clear punishment and reward system*" och "*Avoids making necessary decisions*". Cronbach's alpha för Utvecklande ledarskap var .91.

## **Procedur**

Enkäten skickades inledningsvis ut till anställda på ett multinationellt telekomföretag, och lite senare även till anställda på andra medelstora svenska företag. Distribueringen skedde genom både bekvämlighetsurval och snöbollsurval. Genom kontakter på företaget genomfördes ett mailutskick med enkäten till olika team. I och med detta uppmanades mottagarna även att vidarebefordra enkäten till fler team inom företaget som kunde tänkas vara intresserade av att delta. Enkäten var öppen för respondenterna att besvara från 19 november till och med den 3 december 2019.

## **Dataanalys**

Rådata som genererats från frågeformuläret med hjälp av enkätverktyget Google Forms fördes in i IBM-SPSS 25.0. För de frågor i formuläret som ansågs vara vända kastades värdena för svarsalternativen om för att se till så att alla svar indikerade värden på samma sätt. Där det saknades svar på ett påstående räknades ett medelvärde för påståendet i fråga ut på övriga svar, vilket fick ersätta detta saknade värde. De påståenden som ingick i frågeformuläret lades ihop till tre olika index för att skapa tre olika variabelmätt (Etiskt klimat, Utvecklande ledarskap och Kreativt klimat). För att testa de interna konsistenserna i frågeformulärets tre olika avsnitt gjordes ett test där Cronbach's alpha beräknades. För att få en överblick över materialets basala egenskaper genererades deskriptiv statistik, innefattande medelvärden och standardavvikelser.

Sedan togs en korrelationsmatris fram där alla tre index testades mot varandra för att undersöka korrelationen mellan dem. För att testa de två hypoteserna utfördes en hierarkisk multipel regressionsanalys. I steg 1 lades etiskt klimat in som oberoende variabel och kreativt klimat som beroende variabel - här undersöktes Hypotes 1. I steg 2 lades variabeln utvecklande ledarskap till som en ytterligare oberoende variabel för att undersöka en eventuell medierande effekt, och därmed Hypotes 2.

För att undersöka till vilken grad relationen mellan etiskt klimat och kreativt klimat medieras av utvecklande ledarskap tillämpades här en metod hämtad från Baron och Kenny (1986). En variabel kan anses fungera som en mediator när den helt eller delvis förklarar relationen mellan en prediktorvariabel och en utfallsvariabel, i detta fall mellan etiskt klimat och kreativt klimat. Denna modell är baserad på ett experimentellt tillvägagångssätt, varför det är viktigt att understryka att det i denna analys handlar om en *statistisk* mediering och inte något kausalt samband.

Den signifikansnivå som för denna studie anses acceptabel är, som störst,  $\alpha = .05$ .

## **Etik**

Bedömningen har gjorts att denna undersökning inte innebär några tydliga etiska risker. Detta då undersökningen inte innebär någon form av intervention annat än det faktum att en enkät skickats ut, samt att enkäten inte ställer frågor av särskilt känslig typ. Däremot har grundläggande informationskrav, nyttjandekrav, konfidentialitetskrav och samtyckeskrav mötts, samt att alla personuppgifter behandlats på ett adekvat sätt i enlighet med internationella föreskrifter (*Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, n.d., *Ethical principles of psychologists and code of conduct*, 2017). Enkätens förstasida gav information om syftet med studien, vilka som utförde studien med fullständiga namn och en mailadress att kontakta vid frågor. På denna sida informerades deltagarna även om att de skulle vara helt anonyma, att alla uppgifter och data skulle behandlas konfidentiellt och inte delas med någon obehörig, samt att ingen analys skulle ske på individnivå utan endast på gruppnivå. Ytterligare information gavs om att deltagandet var frivilligt och kunde avslutas närhelst deltagaren skulle

önska. En ruta fanns att kryssa i varigenom deltagaren bekräftade att hen ville delta och att hen förstått den givna informationen. I slutet av enkäten tackades deltagaren för dess medverkan.

## Resultat

### Deskriptiv statistik

Deskriptiv statistik för de tre variablerna finns presenterad i Tabell 3 och inkluderar medelvärden och standardavvikelser ( $N = 86$ ). Korrelationsanalysen visade att samtliga tre variabler var signifikant och positivt relaterade till varandra. Sambandet mellan utvecklande ledarskap och kreativt klimat var  $r = .53$ ;  $p < .01$ , sambandet mellan utvecklande ledarskap och etiskt klimat var  $r = .28$ ;  $p < .01$  och sambandet mellan kreativt klimat och etiskt klimat var  $r = .24$ ;  $p < .05$ .

Tabell 3. Deskriptiv statistik

Variabel	M	SD
Kreativt klimat	3.15	0.96
Etiskt klimat	4.13	1.11
Utvecklande ledarskap	4.77	1.92

$N = 86$

### Predicerar etiskt klimat i organisationen kreativt klimat?

Analys av  $R^2$  i den genomförda hierarkiska multipla regressionsanalysen gav att etiskt klimat förklarade 5.5% av variansen i utfallsvariabeln kreativt klimat. Modellen som helhet visade sig vara signifikant ( $F(1, 84) = 4.90$ ;  $p < .05$ ) och det fanns, som sagt, en signifikant positiv relation

mellan variablerna etiskt klimat och kreativt klimat ( $r = 0.24$ ;  $p < .05$ ). Studiens första hypotes fick därmed stöd.

### **Medierar utvecklande ledarskap sambandet mellan etiskt klimat och kreativt klimat?**

Enligt Baron & Kenny (1986) krävs att tre villkor är uppfyllda för att en medieringsmodell ska kunna användas:

- (1) En oberoende variabel (etiskt klimat) är signifikant korrelerad med dels en beroende variabel (kreativt klimat), dels en medierande variabel (utvecklande ledarskap).
- (2) Den medierande variabeln (utvecklande ledarskap) är signifikant korrelerad med den beroende variabeln (kreativt klimat). Analysen av de bivariata korrelationerna visar att dessa krav (1 och 2) är uppfyllda.
- (3) En variabel fungerar som en medierande variabel om den minskar eller eliminerar den tidigare signifikanta korrelationen mellan den oberoende variabeln (etiskt klimat) och den beroende variabeln (kreativt klimat). Detta undersöktes genom att variabeln utvecklande ledarskap lades in som ett andra block i den hierarkiska multipla regressionsanalysen.

Resultatet av denna analys visade att detta andra block signifikant bidrog till modellen ( $F(1, 83) = 26.69$ ; Sig.  $F$  change = .00;  $p < .001$ ) och ökade  $R^2$  med 23%, från 5.5% till 28.5%. I den nedre delen av Tabell 4 kan ses att det även fanns en signifikant relation mellan utvecklande ledarskap och kreativt klimat ( $\beta = .50$ ;  $p < .001$ ). Etiskt klimat var nu inte längre signifikant relaterad till kreativt klimat ( $\beta = .10$ ;  $p > .05$ ). Resultatet indikerade en fullständig mediering av sambandet mellan etiskt klimat och kreativt klimat vid tillägg av utvecklande ledarskap. Studiens andra hypotes fick således också stöd.



Tabell 4. Hierarkisk multipel regressionsanalys

Variabel	$\beta$	$p$
<b>Block 1</b>		
Etiskt klimat	.24	.030
<b>Block 2</b>		
Etiskt klimat	.10	.325
Utvecklande ledarskap	.50	.000

Beroende variabel: Kreativt klimat

## Diskussion

Syftet med denna studie var att utreda sambanden mellan de tre variablerna etiskt klimat, utvecklande ledarskap och kreativt klimat. Det handlade mer specifikt om att undersöka ifall etiskt klimat predicerar kreativt klimat och om den relationen medieras av utvecklande ledarskap. Detta som en del i att i förlängningen förstå vad som främjar ett kreativt klimat inom organisationer. Först och främst visar resultaten från denna undersökning att det finns en signifikant korrelation mellan samtliga undersökta variabler, vilket möjliggjorde vidare analys. Vidare går det att konstatera att medan etiskt klimat signifikant kan predicera kreativt klimat, så ökar förklaringsgraden när utvecklande ledarskap läggs till i modellen.

### Prediceras kreativt klimat av etiskt klimat?

Studiens första hypotes rörde huruvida etiskt klimat predicerar kreativt klimat. Detta prövades med en hierarkisk multipel regressionsanalys, där det visade sig att etiskt klimat signifikant kan predicera kreativt klimat. Det visar sig här att etiskt klimat förklarar kreativt klimat till 5.5 %.

Detta resultat går i linje med det som bland annat Riivari och Lämsä (2014) fann i sin forskning där man kunde se att den etiska kulturen i en organisation hängde ihop med organisationsresultat och främjandet av positiva beteenden inom organisationen, någonting som kan tänkas vara en förutsättning för kreativitet. Som tidigare presenterat fann Simha och Cullen (2012) att etiskt klimat kan hänga ihop med kreativitet inom organisationen på så vis att allt för mycket regelverk och restriktivitet hämmar kreativiteten i organisationen. Detta resultat handlar alltså om hämmande av kreativitet snarare än främjande, men pekar ändå på att kreativt klimat prediceras av etiskt klimat, varför deras och denna studie stödjer samma sådana tes.

Ceschi med flera (2016) argumenterade för att det etiska klimatet har betydande inverkan på medlemmarna i organisationen och deras känslor, uppfattningar och beteenden. Med detta som komplement till det resultat som framkommer i denna studie går det att anta att etiskt klimat har en betydande inverkan på organisationen som helhet, positiv som negativ. Allt för många restriktioner, regler och normer att förhålla sig till kan tänkas innebära att kreativiteten i organisationen minskar. Samtidigt kan man teoretisera att ett tydligt ramverk också kan innebära att man i en organisation får en större klarhet i vad som är accepterat och inte, och på så vis, tack vare konkretiseringen, kan vara mer kreativ. Ett uttalat etiskt klimat har som tidigare nämnt visat sig vara relaterat till huruvida individer identifierar sig med organisationen eller ej, och en individ som identifierar sig med organisationen är som följd med engagerad (Ceschi et al, 2016). Detta för att ett uttalat etiskt klimat inom en organisation blottlägger organisationens innersta vilket skapar en starkare känsla av identifiering, troligtvis förutsatt att den anställde kan stå för det etiska klimat som organisationen har. Kanske kan detta vara en aspekt som ligger bakom det faktum att etiskt klimat predicerar kreativt klimat.

Förklaringsgraden på 5.5 % är, om än signifikant, liten vilket gör att det i framtiden kanske bör tas hänsyn till ytterligare variabler som kan påverka modellen och som kan predicera det kreativa klimatet i en organisation. De mått som använts för denna undersökning är validerade sedan innan vilket borde ge en viss tillförlitlighet till att rätt saker mätts. Det är dock viktigt att poängtera att bara för att måttet som använts är validerat innebär det inte att rätt sak har mätts. Framförallt två av de mätinstrument som använts har några år på nacken, de är från 1993 och 1996, men valdes ändå baserat på att de är så pass väl använda, kända och att inga nyare, mer

tillfredsställande mått stöttes på. Mätinstrumentets ålder skulle dock kunna innebära att de mäter etiskt- respektive kreativt klimat på sätt som inte längre fungerar lika bra, till exempel som resultat av att synen på, förståelsen för eller upplevelsen av etiskt- och kreativt klimat ändrats. Detta gör att man inte kan utesluta att måtten har en inverkan på den relativt låga förklaringsgraden, samtidigt som det också rimligtvis skulle kunna vara så att andra variabler står för resterande del av förklaringen till kreativt klimat. Sammanfattningsvis är det svårt att till hundra procent veta att rätt sak mätts och det ovan diskuterade bör tas hänsyn till för denna och framtida studier. Med det sagt är förklaringsgraden ändå signifikant, vilket gör att hypotesen som sagt kan behållas.

### **Medierar utvecklande ledarskap relationen mellan etiskt klimat och kreativt klimat?**

Den andra frågeställningen tillför det som gjorde denna undersökning särskild gentemot tidigare forskning inom området. Här handlade det om att undersöka om utvecklande ledarskap har en medierande effekt på relationen mellan etiskt klimat och kreativt klimat. Som ovan presenterat visade det sig i den hierarkiska multipla regressionsanalysen att utvecklande ledarskap har en signifikant medierande effekt. Etiskt klimat förklarar ensamt 5.5% av kreativt klimat och när utvecklande ledarskap läggs till förklaras 28.5%. Det kunde således i linje med Baron och Kennys (1986) kriterier framhållas att sambandet mellan etiskt klimat och kreativt klimat minskar till den grad att sambandet inte längre är signifikant när utvecklande ledarskap kontrolleras för. Det handlar därmed om en fullständig eller "total" mediering. Det bör igen poängteras att detta handlar om en statistisk mediering och ingen kausalitet.

Resultatet från denna studie är inte helt olikt det resultat som framkommit av Ekvall, Frankenhauser och Parr (1995) där det påvisades ett tydligt samband mellan ledaren och det kreativa klimatet. Denna studie visade på ett starkt signifikant samband mellan vilken typ av ledarskap som utövas och det kreativa klimatet inom organisationen, något vi också verkar se här. Ytterligare en studie som påvisat liknande resultat är Isaksen och Akkermans (2011) som såg att ledare påverkar det kreativa klimatet och produktiviteten inom organisationen. Ledaren blir en nyckelspelare i processen att få de som arbetar inom organisationen att förstå vilken miljö de arbetar i och kan därför tänkas vara viktig i skapandet av de olika klimaten - i detta fall, det

kreativa klimatet. Det som dock gör vår studie särskild är att utvecklande ledarskap undersöks som *medierande* variabel. Den tidigare forskning som presenterats tidigare i denna text ger viss insikt i sambanden mellan de tre för undersökningen valda områdena organisationsklimat, kreativitet och ledarskap. Däremot verkar ytterst lite forskning ha gjorts på specifikt etiskt klimat, utvecklande ledarskap och kreativt klimat tillsammans och med utvecklande ledarskap som medierande variabel. I det avseendet bidrar undersökningen med någonting meningsfullt till forskningsfältet.

Resultatet från denna studie likväl som tidigare studier är inte helt förvånande när man ser till teorin om transformativt ledarskap ur vilken idén om utvecklande ledarskap är sprungen. De fyra punkter som karaktäriserar transformativt ledarskap (Karisma/idealiserat inflytande, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individualiserad omtanke) går att koppla till kreativitet (Landy & Conte, 2012; Judge & Piccolo, 2004; Mathieu, Neumann, Babiak & Hare, 2014). Inspirerande motivation handlar om till vilken grad ledaren kan uttala en tilltalande, inspirerande och kravställande framtidsvision och det kan antas att det skulle kunna bidra till ökad kreativitet hos de anställda. Även punkten intellektuell stimulans går att koppla till kreativitet. Det handlar om hur ledaren uppmanar sina följare att tänka över befintliga problem på nya sätt och hela tiden arbeta för att hitta alternativa lösningar. Ett ledarskap där dessa punkter verkställs kan man anta skulle kunna öka förmågan till kreativitet hos de anställda och främja ett kreativt klimat. Som tidigare presenterat kan ett kreativt klimat också kopplas till många olika organisatoriska fördelar såsom exempelvis ökade vinster, ökat välbefinnande och högre grad av innovation. För företag kan det därför vara av intresse ur flera olika aspekter att arbeta på ett sätt som främjar det kreativa klimatet.

Vad är det då som gör att utvecklande ledarskap ökar förklaringsgraden så pass mycket att det tidigare sambandet mellan etiskt klimat och kreativt klimat elimineras? Kanske är ledarskapet - och framförallt det utvecklande ledarskapet - en variabel som inbegriper någonting mer "hands on" än etiskt klimat. Det kanske innebär en mer direkt interaktion som uppenbart får en större påverkan än det etiska klimatet, vilket kanske kan tänkas "ligga mer i bakgrunden". Vi har undersökt en sorts ledarskap - utvecklande ledarskap - vilket i sig innebär en interaktion, en process, en relation mellan ledare och följare som är öppet kommunikativ och professionell men

personlig (McIntyre, 2010 refererad i Gilley et al, 2011). Därför tänker vi oss att förklaringsgraden blir så pass mycket större med utvecklande ledarskap för att det till sin natur kanske på grund av detta är mer konkret påverkande på de anställda och klimatet. Det kan tänkas att det etiska klimatet inom en organisation, så länge det inte är extremt åt något håll, inte uppenbarar sig fullt lika tydligt som ledarens beteende gör. Viktigt att poängtera här är även att de olika måtten skiljer sig på så sätt att ledarskapsmättet består av beteenden hos någon annan (ledaren) medan de två andra är attitydmått. Kanske är det denna skillnad mellan måtten som ger att ledarskapet som variabel får sådan effekt på sambandet mellan de två klimatmåten. Sammantaget är detta en idé om vad som skulle kunna ligga bakom resultatet lite mer ingående, men framtida forskning krävs nog för att få tydligare svar på frågan om varför resultatet ser ut som det gör.

### **Sammanfattning av diskussion**

Genom att se till definitionen för utvecklande ledarskap som “processen att påverka andra att uppnå individuella mål, gruppens mål och organisatoriska mål” kan antas att det bör vara en viktig förutsättning generellt för olika utfall inom organisationen. Ett gott, konstruktivt och utvecklande ledarskap verkar på många sätt vara en nyckel för att skapa trivsamma och gynnsamma klimat i en organisation. Som konstaterat går det att tänka sig att detta kan vara fördelaktigt för alla parter, varför det bör vara av intresse för en organisationsledning att se över vilket ledarskap som bedrivs, och i förlängningen vilket klimat det skapar.

Organisationer kan förstås som organismer där flera olika variabler liksom organismens olika organ tillsammans påverkar organisationens status och funktion. Det handlar om individer som arbetar mot gemensamma mål (Yukl, 2013) och organisationen inbegriper därmed klimat, kultur, roller, attityder likväl som beteenden och emotioner (Landy & Conte, 2012). Samspelet mellan dessa olika variabler verkar vara - och visar sig vara - viktigt för att uppnå organisatorisk framgång i vår snabba tid. Organisationella vinster som högre intäkter och högre grad av innovation verkar i många fall bli slutprodukten, men på vägen dit går det också att se att flera andra fördelar kan uppnås. Högre grad av engagemang hos de anställda och en känsla av att bidra

till något viktigt kan tänkas vara en fördel inte bara för organisationen, utan också för individen och dennes välmående. Det cirkulära resonemang som tidigare presenterats (Ekvall, 1996) om att organisatoriska utfall så som förluster, vinster, förbättringar av tjänster och produkter likväl som tillfredsställelse hos de anställda påverkas av klimat och vice versa kan vara en nyckel i att förstå hur viktigt det är att studera organisationsklimat utifrån olika perspektiv. När miljön ständigt förändras och höga krav ställs på kreativitet och anpassning är etik precis som ledarskap av till synes stor vikt, inte bara för organisationens framgång, men också för de anställda och i förlängningen för organisationens faktiska överlevnad.

### **Begränsningar med studien**

Urvalet för denna studie har skett genom icke-sannolikhetsurval, däribland bekvämlighetsurval och snöbollsurval. Som tillägg till detta är urvalet relativt litet och icke-randomiserat. Begränsningen i detta ligger bland annat i att det minskar den externa validiteten, då förutsättningarna för studien gör att det inte är möjligt att helt generalisera resultaten. Den nedsatta externa validiteten gör att resultaten bör i det närmaste betraktas som en fingervisning om relationerna som studerats.

Vad gäller intern validitet hade den potentiellt kunnat förstärkas om externa faktorer kontrollerats bättre för. Här handlar det till exempel om att det ej kunde kontrolleras för vilka som svarade på enkäten. Val av datainsamlingsmetod i form av enkät är fördelaktigt ur många avseenden, så som att det ger enkel spridning och tidseffektivitet. Däremot kan det vara begränsande för studien på så vis att det inte går att kontrollera hur enkäten fylls i och hur dess innehåll tolkas. Det faktum att urvalet inte var randomiserat gör att vi inte kan säkerställa att icke-kontrollerade faktorer inte har påverkat resultatet. Här bör det dock understrykas att vi oavsett hur mycket den interna validiteten säkerställs inte kan uttala oss om några riktningar så länge vi utför en korrelationsstudie som i detta fall. De mått som använts är, som nämnt, sedan tidigare validerade vilket ger förutsättningar för att studien trots detta ska ha en grundläggande validitet, även vad gäller innehålls- och konstruktvaliditet. Vad gäller reliabilitet har intern konsistens för vardera test tagits fram med resultat som påvisade hög intern konsistens hos

samtliga mått. I övrigt betraktas studien ha utförts på ett tillfredsställande sätt vilket förhoppningsvis kan säkerställa tillräcklig tillförlitlighet till studien.

När data sammanställdes visade det sig att totalt 28 svar på olika påståenden uteblev. Efter genomförd enkät återkopplade flera deltagare om att den upplevdes som alldeles för lång och innehöll komplexa frågor, varför det är viktigt att poängtera att det finns en eventuell utmattningseffekt man bör ta hänsyn till. Därför hade det möjligen varit fördelaktigt om enkäten varit mer koncis. Emellertid finns också fördelar med en längre och mer detaljerad enkät, så som att datan blir mer precis och kan ge en bättre helhetsbild av det som studeras. En ännu mer detaljerad avvägning kring enkätens längd kontra önskad detaljnivå i datan hade eventuellt kunnat vara gynnsamt för att minimera bortfallet men samtidigt optimera datainsamlingen.

Vid all forskning som bedrivs är det viktigt att ha respekt för att det i allmänhet är svårt att uttala sig om kausala samband. Detta kan vi egentligen endast göra när vi utför experimentell kontrollerad forskning. Denna undersökning var snarare av ett deskriptivt och undersökande slag - en korrelationsstudie - och vi kan inte tala om några kausala samband i detta fall. Studien är dessutom en tvärsnittsstudie där det alltså inte går att uttala sig om hur situationen ser ut över tid, vilket även det medför att det inte går att uttala sig om några kausala samband. Avslutningsvis uppfylldes dock syftet med studien och båda hypoteser kunde behållas.

## **Förslag till vidare forskning**

Att kreativt klimat som en organisatorisk faktor är relevant att studera finns inga tvivel om. Däremot tycks det fortfarande finnas en del att utreda när det kommer till vad som främjar eller hämmar ett sådant klimat och på vilka sätt. Denna undersökning ger en fingervisning om två faktorer som samvarierar med kreativt klimat och visar även på en medierande effekt. Framtida forskning bör förslagsvis ägna sig åt att vidare undersöka utvecklande ledarskap som en medierande variabel. Ett annat förslag är att ytterligare studera de olika dimensionerna inom etiskt klimat och kanske undersöka hur de tidigare nämnda typerna av etiska klimat kan hänga samman med kreativt klimat. Detsamma kan tänkas för utvecklande ledarskap - att man i framtiden går djupare in i de olika aspekterna av denna variabel för att få ännu större insikt i vad

denna sorts ledarskap har för inverkan på en organisations alla delar. Genom att gå in mer i detalj i separata dimensioner i framtiden skulle man kanske kunna precisera exakt vilka dimensioner eller aspekter av ledarskap och etik inom organisationen som på bästa sätt kan predicera och främja ett kreativt klimat.

Ovan diskuteras även det faktum att vi inte kan uttala oss om riktningar och kausalitet. Detta för att det kräver en experimentell studie. En sådan studie skulle behöva innehålla en manipulation av ledarskapsvariabeln och skulle till exempel kunna ha en så kallad “Non equivalent control group”-design med en tidsserie. Det vill säga att man undersöker två liknande grupper, kontrollerar etiskt klimat, manipulerar ledarskapet i en grupp, undersöker hur detta påverkar det kreativa klimatet över tid, jämför detta med “kontrollgruppen” och senare även inför manipulationen i kontrollgruppen. Med en sådan typ av studie hade man haft ännu mer möjlighet att uttala sig om hur dessa variabler förhåller sig till varandra.

Avslutningsvis kan det konstateras att denna studie, trots vissa begränsningar och utrymmen för förbättring, ger svar på de frågor som ställts. Dessa svar kan betraktas som en del i att i förlängningen förstå vad som främjar ett kreativt klimat. Hypoteserna testades och kunde behållas och tankar kring framtida forskning väcktes. Det faktum att de specifika variabler som i denna studie undersöks inte tidigare studerats på detta sätt, ihop med att hypoteserna styrktes innebär ett meningsfullt bidrag till forskningsfältet. I den snabbt växlande och dynamiska organisatoriska miljö som vi ser idag kan vi utifrån denna studie framhålla att det bör vara av största intresse för forskare inom framförallt arbets- och organisationspsykologi att fortsatt undersöka kreativt klimat inom organisationer och vad som potentiellt kan främja detta.



## Referenser

- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367–390. DOI: 10.1177/0018726711430555
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376. DOI: 10.1037/0022-3514.45.2.357
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, september-oktober. Hämtad från: <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>
- APA. (2017). *Ethical principles of psychologists and code of conduct*. [E-bok / pdf]. Hämtad 07-12-2019 från <https://www.apa.org/ethics/code/ethics-code-2017.pdf>
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable in distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. DOI:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler set*. 3:e upplagan. Palo Alto: Mind Garden Inc.
- Bass, B. M. (1996). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-32. DOI: 10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189–1207. DOI: 10.1037/0021-9010.91.6.1189
- Caniëls, M.C., De Stobbeleir, K. & De Clippeleer, I. (2014). The antecedents of creativity revisited: A process perspective. *Creativity and innovation management*, 23(2), 96-110. DOI: 10.1111/caim.12051
- Catmull, E. (2008, september). How pixar fosters collective creativity. *Harvard Business Review*, 86, 65–72. Hämtad från <https://hbr.org/2008/09/how-pixar-fosters-collective-creativity>
- Ceschi, A., Sartori, R., Dickert, S., & Costantini, A. (2016). Grit or honesty–humility? New insights into the moderating role of personality between the health impairment process and

counterproductive work behavior. *Frontiers in Psychology*, 7, 1799.  
DOI: 10.3389/fpsyg.2016.01799

Chouaib, A., & Zaddem, F. (2013). The ethical climate at work: Promoting trust in organizations. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 9(5), 15-30. DOI: 10.3917/rimhe.009.0015.

Cirella, S. & Shani, A.B.(R.). (2012). Collective creativity by design: Learning from an italian fashion design company. *Irish Journal of Management*, 32(1), 53-76. Hämtad från: [https://iamireland.ie/media/pdfs/Journals/IJM-321-Final\\_crop.pdf](https://iamireland.ie/media/pdfs/Journals/IJM-321-Final_crop.pdf)

Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73(2), 667–674.  
DOI: 10.2466/pr0.1993.73.2.667

Ekvall, G. (1990). *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Stockholm: Norstedts.

Ekvall, G. (1990). *Manual, formulär A: Arbetsklimat*. Stockholm: Göran Ekvall.

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123. DOI: 10.1080/13594329608414845

Ekvall, G. Frankenhaeuser, M., & Parr, D. (1995). *Change oriented leadership, stress and creative organizational climate.*, i Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105–123.  
DOI: 10.1080/13594329608414845

Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1998). Leadership style, social climate, and organizational outcomes: A study of a swedish university college. *Creativity and Innovation Management*, 7(3): 126-130. DOI: 10.1111/1467-8691.00100

Friedlander, F., & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22(2). 171-183.  
DOI: 10.1111/j.1744-6570.1969.tb02300.x

Fritzsche, B. J., & Becker, H. (1984) Linking management behavior to ethical philosophy - an empirical investigation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 166-175. DOI: 10.2307/255964

Get, W. (2018). Relationships among transformational leadership, organizational climate,

- organizational citizenship behaviour and performance in Romanian employees. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 20(2), 49-59. DOI: 10.24913/rjap.20.2.04
- Giacone, R. A., & Promislo, M. D. (2012). *Handbook of unethical work behavior: Implications for individual well-being*. Armonk, New York: Routledge.
- Gilley, J. W., Shelton, P. M., & Gilley, A. (2011). Developmental leadership: A new perspective for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 386–405. DOI: 10.1177/1523422311424264
- Haase, J., Hoff, E. V., Hanel, P. H. P., & Innes-Ker, Å. (2018). A meta-analysis of the relation between creative self-efficacy and different creativity measurements. *Creativity Research Journal*, 30(1), 1-16. DOI: 10.1080/10400419.2018.1411436
- Hannah, S. T., Avolio, B., Luthans, F. & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19, 669-692. DOI: 10.1016/j.leaqua.2008.09.007
- Isaksen, S. G., & Akkermans, H. J. (2011). Creative climate: A leadership lever for innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 45(3), 161–187. DOI: 10.1002/j.2162-6057.2011.tb01425.x
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., & Ekvall, G. (1999). Situational outlook questionnaire: A measure of the climate for creativity and change. *Psychological Reports*, 85(2), 665–674. DOI: 10.2466/pr0.1999.85.2.665
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. DOI: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Jung, D. I., Chow, C. W., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544. DOI: 10.1016/S1048-9843(03)00050-X
- Kaptein, M. (2011). From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 513–530. DOI: 10.1007/s10551-010-0591-1
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60. DOI: 10.5465/ame.1991.4274679
- Kohlberg, L. (1981). *The philosophy of moral development, moral stages and the idea of justice*. San Francisco: Harper & Row.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1992). Ethical leaders: An essay about being in love. *Journal of Business Ethics*, 11, 479-84. DOI: 10.1007/BF00870559

Landy, J. F., & Conte, M. J. (2012). *Work in the 21st century*. USA: John Wiley Sons inc.

Larsson, G. (2006). The developmental leadership questionnaire (DLQ): Some psychometric properties. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47, 253–262. DOI: 10.1111/j.1467-9450.2006.00515.x

Larsson, G., Carlstedt, L., Andersson, J., Andersson, L., Danielsson, E., Johansson, A., Johansson, E., Michel, P-O. & Robertson, I. (2003) *A comprehensive system for leader evaluation and development. Leadership & Organization Development Journal*. 24, 16–25. DOI: 10.1108/01437730310457294

Larsson, G. (2010). *Ledarskap under stress*. Malmö: Liber.

Mafabi, S., Munene, J.C. & Ahiauzu, A. (2015). Creative climate and organizational resilience: The mediating role of innovation. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 564-587. DOI 10.1108/IJOA-07-2012-0596

Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175–194. DOI: 10.1007/s10551-006-9084-7

Mathieu, C., Neumann, C., Babiak, P., & Hare, R. D. (2015). Corporate psychopathy and the full-range leadership model. *Assessment*, 22(3), 267–278. DOI: 10.1177/1073191114545490

Oldham, G. R. & Cummings, A. (2017). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3). DOI: 10.5465/256657

Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1992). Values and the american managers: An update updated. *California Management Review*, 34(3), 80-94. DOI: 10.2307/41167425

Rivarii, E., & Lämsä, A. M. (2014). Does it pay to be ethical? Examining the relationship between organisations' Ethical Culture and Innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 1–17. DOI: 10.1007/s10551-013-1859-z

Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x

- Scott, S. G., & Bruce, A. R. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. DOI: 10.5465/256701
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 25, 33-53. DOI: 10.1016/j.leaqua.2003.12.004
- Simha, A., & Cullen, J. B. (2012). Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes: Implications from the past and prophecies for the future. *Academy of Management Perspectives* 26(4), 20-34. DOI: 10.5465/amp.2011.0156
- Styhre, A. & Sundgren, M. (2005). *Managing Creativity in Organizations*. London: Palgrave.
- Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* (n.d.) [E-bok / pdf]. Hämtad 07-12-2019 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 51-71. Hämtad från: <https://archive.org/details/ResearchInCorporateSocialPerformanceAndPolicyVol9/page/n3>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly* 33(1), 101–125. DOI: 10.2307/2392857
- Vincent, L. H., Bharadwaj, S. G., & Challagalla, G. N. (2004). Does innovation mediate firm performance? A meta-analysis of determinants and consequences of organizational innovation. *Working Paper*. Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA. Hämtad från: <http://hdl.handle.net/1853/10731>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. DOI: 10.1016/S1048-9843(99)00013-2
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. DOI: 10.1037/a0019835

# Bilagor

## Bilaga 1. Enkät: *Organizational Climate and Leadership*

Welcome to our survey!

This is a study of the relationship between organizational climate and leadership. The survey takes approximately 15 minutes to complete.

Behind this study are Ulrika Haak and Alice Eriksson, both students at the Department of Psychology at Lund University. The results from this survey will be the foundation to our bachelor's thesis. Should there be any questions regarding the study, please contact us at [ulrika.haak@gmail.com](mailto:ulrika.haak@gmail.com).

Participation is completely voluntary and you can at any time choose to discontinue. As a participant you are anonymous and all collected data will be treated confidentially. The results will only be analyzed and presented on a group level and no unauthorized will have access.

Please note that to participate you need to be at least 18 years old. The survey will close December 2nd, so if you wish to participate, please make sure to submit your answers by then.

Thank you - we appreciate your participation!

Alice & Ulrika

---

### \* Required

#### Gender \*

Female

Male

Other

#### Age \*

---

---

### 1. Creative climate

*Read the statements and tick the option that suits your experience of what it is like in the workplace where you work*

#### 1. The majority of the people here enjoy being a part of and contributing to the business' success

Completely disagree

Somewhat disagree

Somewhat agree

Completely agree

**2. People here dare, for the most part, to make their own decisions**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**3. One feels comfortable in presenting one's own ideas as others listen and are encouraging**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**4. One does not need to be afraid of being stabbed in the back**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**5. There is time to come up with new ideas**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**6. Lots of things happen here**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**7. The prestige here creates a whole lot of tension**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**8. A lot of new ideas originate from here**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**9. There is a playful atmosphere here**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**10. News are quickly adopted within the business**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**11. People here often feel satisfied with their jobs**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**12. Time is often taken in order to discuss new ideas**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**13. Most people tend to plan their work according to their own schedules, needs and/or priorities**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**14. Initiatives are listened to, which encourages one to take new initiatives**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**15. People don't talk badly about each other behind each others backs**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**16. There is a vibrant atmosphere here**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**17. One sees lots of happy faces here**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**18. People here are very happy to present new ideas**

Completely disagree  
Somewhat disagree



Somewhat agree  
Completely agree

**19. There are lots of intrigues taking place here**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**20. One is willing to take risks**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**21. Most people feel their jobs are meaningful and stimulating**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**22. People get in touch with other contacts within the organization on their own in order to discuss problems and suggestions**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**23. People here dare to take initiatives even though the outcome is uncertain**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**24. Support and encouragement is given when coming up with new ideas**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**25. Most people trust themselves here and often act quickly**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**26. People trust each other**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**27. The atmosphere here is very captivating**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**28. One feels welcome to present new ideas**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**29. Many different people voice their opinions here**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**30. Power struggles occur here**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**31. The pace of work allows for the testing of new ideas**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**32. Most people here are intent on delivering a high level of performance**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**33. It is common for people here to take their own initiatives**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**34. The atmosphere and ambiance is liberated and not at all awkward**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**35. Conflicts and divergences are handled out in the open and often resolved**

Completely disagree  
Somewhat disagree

Somewhat agree  
Completely agree

**36. The hatching of new ideas is seen as a vital part of the operations here**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**37. There is a lot of "go" within this business**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**38. People joke a lot around here**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**39. There is a considerable diversity of opinions here**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**40. Many people here can't stand each other**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**41. People here often feel very engaged in their work**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**42. There is often time that allows for a break in the daily workload in order to test new ideas**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**43. One experiences a rather large degree of freedom here**

Completely disagree  
Somewhat disagree  
Somewhat agree  
Completely agree

**44. There is an openness for and acceptance of new ideas here**

- Completely disagree
- Somewhat disagree
- Somewhat agree
- Completely agree

**45. The meetings, communications and talks between people are open and straight**

- Completely disagree
- Somewhat disagree
- Somewhat agree
- Completely agree

**46. There are lots of people with great ideas here**

- Completely disagree
- Somewhat disagree
- Somewhat agree
- Completely agree

**47. People have a sense of humor**

- Completely disagree
- Somewhat disagree
- Somewhat agree
- Completely agree

**48. Diverging and different ideas are often brought up in discussions around here**

- Completely disagree
- Somewhat disagree
- Somewhat agree
- Completely agree

**49. There are quite a lot of personal conflicts**

- Completely disagree
- Somewhat disagree
- Somewhat agree
- Completely agree

**50. New ideas are taken care of around here**

- Completely disagree
- Somewhat disagree
- Somewhat agree
- Completely agree

---

**2. Ethical climate**

*We would like to ask you some questions about the general climate in your company. Please answer the following in terms of how it really is in your company, not how you would prefer it to be. Be as candid as possible; remember, all your responses will remain strictly anonymous. Please indicate whether you agree with*

*each of the following statements about your company. Use the scale below and tick the alternative which best represents your answer. To what extent are the following statements true about your company?*

**51. In this company, people are mostly out for themselves**

- Completely false
- Mostly false
- Somewhat false
- Somewhat true
- Mostly true
- Completely true

**52. The major responsibility for people in this company is to consider efficiency first**

- Completely false
- Mostly false
- Somewhat false
- Somewhat true
- Mostly true
- Completely true

**53. In this company, people are expected to follow their own personal and moral beliefs**

- Completely false
- Mostly false
- Somewhat false
- Somewhat true
- Mostly true
- Completely true

**54. People are expected to do anything to further the company's interests**

- Completely false
- Mostly false
- Somewhat false
- Somewhat true
- Mostly true
- Completely true

**55. In this company, people look out for each other's good**

- Completely false
- Mostly false
- Somewhat false
- Somewhat true
- Mostly true
- Completely true

**56. There is no room for one's own personal morals or ethics in this company**

- Completely false
- Mostly false
- Somewhat false
- Somewhat true
- Mostly true
- Completely true

**57. It is very important to follow strictly the company's rules and procedures here**

- Completely false
- Mostly false
- Somewhat false
- Somewhat true
- Mostly true
- Completely true

**58. Work is considered sub-standard only when it hurts the company's interests**

- Completely false
- Mostly false
- Somewhat false
- Somewhat true
- Mostly true
- Completely true

**59. Each person in this company decides for himself what is right and wrong**

- Completely false
- Mostly false
- Somewhat false
- Somewhat true
- Mostly true
- Completely true

**60. In this company, people protect they own interest above other considerations**

- Completely false
- Mostly false
- Somewhat false
- Somewhat true
- Mostly true
- Completely true

**61. The most important consideration in this company is each person's sense**

- Completely false
- Mostly false
- Somewhat false
- Somewhat true
- Mostly true
- Completely true

**62. The most important concern is the good of all the people in the company**

- Completely false
- Mostly false
- Somewhat false
- Somewhat true
- Mostly true
- Completely true

**63. The first consideration is whether a decision violates any law**

- Completely false

Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**64. People are expected to comply with the law and professional standards over and above other considerations**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**65. Everyone is expected to stick by company rules and procedures**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**66. In this company, our major concern is always what is best for the other person**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**67. People are concerned with the company's interests - to the exclusion of all else**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**68. Successful people in this company go by the book**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**69. The most efficient way is always the right way, in this company**

Completely false  
Mostly false

Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**70. In this company, people are expected to strictly follow legal or professional standards**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**71. Our major consideration is what is best for everyone in the company**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**72. In this company, people are guided by their own personal ethics**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**73. Successful people in this company strictly obey the company policies**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**74. In this company, the law or ethical code of their profession is the major consideration**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**75. In this company, each person is expected, above all, to work efficiently**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true



Mostly true  
Completely true

**76. It is expected that you will always do what is right for the customer and public**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**77. People in this company view team spirit as important**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**78. People in this company have a strong sense of responsibility to the outside community**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**79. Decisions here are primarily viewed in terms of contribution to profit**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**80. People in this company are actively concerned about the customer's, and the public's interest**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**81. People are very concerned about what is generally best for employees in the company**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true

Mostly true  
Completely true

**82. What is best for each individual is a primary concern in this organization**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**83. People in this company are very concerned about what is best for them**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**84. The effect of decisions on the customer and the public are a primary concern**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**85. It is expected that each individual is cared for when making decisions here**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

**86. Efficient solutions to problems are always sought here**

Completely false  
Mostly false  
Somewhat false  
Somewhat true  
Mostly true  
Completely true

---

**3. Leadership behaviours**

*Estimate how often the following behaviors are exhibited by your immediate manager*

**87. Discusses what values are important before making decisions**

Never  
Rarely

Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**88. Display an ethical and moral attitude**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**89. Expresses values that have an humanistic basis**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**90. Acts in accordance with the opinions that he or she expresses**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**91. Represents the unit to external parties in an exemplary way**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**92. Admits to his or her mistakes without trying to find any excuses**

Never

Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**93. Accepts responsibility for the operations - even in hard times**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**94. Exercises his or her managerial responsibility in an exemplary way**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**95. Accepts responsibility for ensuring that started tasks are completed**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**96. Shows insights into people's needs**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**97. Takes colleagues' opinions into consideration**

Never

Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**98. Takes time to listen**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**99. Treats people appropriately who have not carried out tasks well**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**100. Tackles relationship problems**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**101. Can deal with troublesome colleagues**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**102. Creates enthusiasm for a task**

Never  
Rarely

Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**103. Contributes to my enjoyment of my work, which makes me want to work harder**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**104. Makes me feel like I share responsibility for the unit's development**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**105. Encourages me to develop my abilities**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**106. Inspires me to think creatively**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**107. Inspires me to try new working methods**

Never  
Rarely  
Occasionally

Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**108. Aims to reach agreements on what must be done**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**109. Tell me what to expect when a goal is attained**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**110. Discusses with colleagues how to carry out tasks**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**111. Takes necessary action when required**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequent  
Usually  
Always  
I don't know

**112. Does not hesitate to intervene if something starts to go wrong**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently

Usually  
Always  
I don't know

**113. Aims to keep well informed of what is happening**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**114. Only reward/praises colleagues who carry out agreed tasks**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**115. Looks down on colleagues who have not carried out agreed tasks**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**116. Uses a clear punishment and reward system**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**117. "Keeps a log" of other people's mistakes**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently



Usually  
Always  
I don't know

**118. Looks for mistakes**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**119. Rarely comments when something is good but complains immediately if something is done incorrectly**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**120. Find reasons to avoid responsibility when a task needs to be done**Never

Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**121. Avoids making necessary decisions**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually  
Always  
I don't know

**122. Does not take responsibility for decisions**

Never  
Rarely  
Occasionally  
Sometimes  
Frequently  
Usually

Always  
I don't know

---

Your response has been recorded. Thank you for participating!