



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi

Ledarskapspreferenser i olika organisationstyper

Pontus Frithiof och Fredrik Johansson

Kandidatuppsats (15 hp)

VT 2014

Handledare: Samuel West

Robert Holmberg

Abstrakt

Syftet med denna studie har varit att utröna huruvida typen av organisation som en medarbetare verkar i kan säga något om vilken syn de anställda har på ledarskap. Vidare har syftet varit att kartlägga om medarbetarna i de organisationer som studerats föredrar en transformativ ledarskapsstil framför en transaktionell. Undersökningen riktade sig till ca 400 personer, hälften anställda inom kommunal förvaltning och hälften anställda på ett företag i den digitala underhållningsbranchen.

Resultatet visar att transformativt ledarskap föredras av en stor majoritet i undersökningsgrupperna men att några signifikanta skillnader mellan grupperna inte kan identifieras.

Nyckelord: Transaktionellt ledarskap, transformativt ledarskap, implicita ledarskapsteorier, ledarskapspreferenser.

Abstract

The purpose of this study was to examine if the employees view on leadership differs in different kinds of organizations. The purpose was also to examine if the employees prefers transformational leadership rather than a transactional leadership. The survey addressed approximately 400 people, half of them work in a municipality and half of them work in a digital entertainment company.

The results show that transformational leadership is preferred by the majority of the employees but no significant differences could be found between the different organizations.

Keyword: Transformational leadership, transactional leadership, implicit leadership theories, Leadership preferences

Inledning

Under de senare decennierna har mycket av forskningen inom arbets och organisations psykologi kretsat kring begreppen transformativt och transaktionellt ledarskap (Foti, Hansbrough, Epitropaki & Coyle, 2014). Den gängse ledarskapsforskningen utgår från ledarens förmågor och beteenden utan att ta hänsyn till omgivningens förväntningar på ledaren och ledarskapet. Ledarskapsutveckling ses som synonymt med ledaren som person (Shyns, Keifer, Kerscheiter & Tymon, 2011) Frågan är viktig då kunskap om medarbetares önskemål gällande ledarskapet kan leda till att man undviker besvikelser i relationen chef/medarbetare (Brandt, Edinger & Kultalahti, 2013)

Nästan alla organisationer är idag en del av en dynamisk omvärld som karaktäriseras av snabba tekniska förändringar och globalisering (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) För att hantera denna ständigt skiftande omvärld ställs höga krav på de som ska leda verksamheter. Både Wi, Yuang och Di (2010) och Elkins och Keller (2003) pekar på sambandet mellan det transformativa ledarskapet och kreativitet i en organisation.

Men det finns också organisationer som inte styrs av kravet på vinster och snabb utveckling. Här är de kreativa lösningar och innovativa idéer som ofta ses som resultatet av ett transformativt ledarskap inte lika önskvärda eller nödvändiga som i företagsvärlden. Hur påverkar målen för den verksamhet som bedrivs medarbetarnas syn på ledarskap? Är en transformativ ledare lika önskvärd i en organisation där rättssäkerhet och likabehandling är centrala begrepp?

Domstolar samt förvaltningsmyndigheter och andra som fullgör uppgifter inom den offentliga förvaltningen skall i sin verksamhet beakta allas likhet inför lagen samt iakttaga saklighet och opartiskhet
(Regeringsformen 1 Kap §9)

Detta utdrag sänder en tydlig signal till de som har att verka inom den offentliga förvaltningen, den lämnar lite utrymme för innovativa lösningar på uppkomna problem. En kreativ tolkning av lagen från förvaltningen skulle troligen vara svår att förena med principen om allas likhet inför lagen.

Är då en annan typ av ledarskap önskvärt i verksamheter som är en del av den offentliga förvaltningen såsom kommun och landsting. Denna studie riktar sig till medarbetare inom dels offentlig förvaltning, närmare bestämt inom kommunal stadsbyggnadsförvaltning, ett område som styrs av i huvudsak plan och bygglagen dels ett företag som är verksamt inom digital underhållning.

Vi har valt att undersöka vilken typ av ledare medarbetarna i dessa organisationer föredrar, finns det någon skillnad i vilket ledarskap man ser sig vilja ha i de olika organisationerna. Detta är en undersökning som riktar in sig på medarbetarnas implicita ledarskapsteorier, de bilder som människor har av hur en ledare ska vara och agera. Precis som stereotyper kan dessa bilder av ledarskap ge en förklaring till hur människor reagerar i mötet med en ledare (Shyns et al., 2011)

Teoretisk bakgrund

Transaktionellt ledarskap

Transaktionellt ledarskap innebär som namnet visar en transaktion mellan ledaren och medarbetaren. Ledaren tydliggör alltså vad som krävs av medarbetaren och sedan vilken belöning som är aktuell. Man försöker nå ut till varje persons egenintresse. Dessa egenintressen kan till exempel vara erkännande, ökad lön och/eller möjligheter till avancemang. Arbetets frukter kan skördas om man presterar, de som inte möter upp mot de ställda kraven blir däremot bestraffade (Bass, 1990). Denna typ av ledarskap kallas i Yukl (2013) för instrumental compliance. Man gör alltså bara en uppgift för att man förväntar sig en belöning samt att man vill undvika en bestraffning. Kärnan i transaktionell teori fokuserar på det sätt som ledaren influerar sina följare på.

Transaktionellt ledarskap baseras på 3 olika typer av makt. Dessa tre är legitimate power, coercive power samt reward power. Legitimate power, eller legitim makt, innebär att man har en legitim makt på grund av den positionen man har i ett företag, man får en formell auktoritet över medarbetarna. Man har olika mycket legitim makt beroende på hur högt i organisationen man befinner sig, desto högre position, desto större legitim makt. Den andra typen av makt är coercive power. Detta innebär att de har makten att utdela bestraffning. Detta varierar stort mellan organisationer. Militär och liknande har ofta mycket större möjligheter att utöva coercive power än andra verksamheter. Den sista är reward power. Detta innebär att medarbetaren uppfattar det som att ledaren har resurser eller belöningar som medarbetaren vill åt. Alla dessa tre olika sätt att utöva makt bildar tillsammans grundpelarna i transaktionell teori. De har makt att bestraffa samt belöna och de har en makt just för att de är ledare (Yukl, 2013).

Det finns tre olika typer av transaktionellt ledarskap. Den första är contingent reward där man fokuserar på att klargöra vad som är nödvändigt för att få belöning samt användandet av incitament för att öka medarbetarens motivation. Den andra är passive management by exception. Denna innebär att man använder bestraffning och diverse korrigeringsmetoder som en respons mot tydligt felaktigt beteende. Den sista är active management by exception. Denna innebär mer att man letar efter fel och förstärker olika regler för att det ska bli så lite misstag som möjligt. I vissa nyare versioner ingår också laissez-faire ledarskapet. Detta innebär att man ignorerar vad som sker på arbetsplatsen, man låter allt gå. Detta har setts som frånvaro av ledarskap snarare än transaktionellt ledarskap (Yukl, 2013).

Transformativt ledarskap

Transformativt ledarskap sker när ledaren breddar medarbetarens syn och får medarbetaren att se förbi sina egenintressen och istället ser till gruppen som helhet (Bass, 1990). Detta kan genomföras på tre olika sätt. Antingen är det en karismatisk ledare som får följare att följa denne just på grund av karisman. Karisma attribueras ofta till ledare som har:

En Ny och tilltalande vision: Medarbetare attribuerar ofta karisma till en ledare som har en radikal vision men som inte är så radikal att ledaren verkar inkompetent eller galen.

Emotionellt tilltalande till värderingar: Medarbetare attribuerar ofta karisma till en ledare som tilltalar deras värderingar och idel.

Okonventionellt beteende: Karisma attribueras ofta till ledare som använder okonventionella medel för att nå sina mål

Självupppoffring: En ledare uppfattas troligen som mer karismatisk om denne är självupppoffrande för att medarbetarna ska få fördelar.

Självförtroende och optimism: Ledare som har bra självförtroende ses ofta som mer karismatiska (Yukl, 2013)

Det andra sättet man som ledare kan få medarbetarna att se förbi sitt egenintresse är att möta de emotionella kraven hos varje enskild anställd så att de känner sig som del av ett större sammanhang. Det tredje sättet är att de stimulerar de anställda intellektuellt. Att ge intellektuell stimulans till medarbetarna innebär att de inte är rädda för att visa nya saker att hantera gamla problem på. De ser svårigheter som problem som ska lösas samt att de poängterar meningen med att vara rationell (Bass, 1990).

Att ha karisma är avgörande om man ska bli en god transformativ ledare. Detta är en grundpelare om man ska kunna få *Idealized Influence* som innebär att medarbetarna ser upp till och identifierar sig med ledaren genom att han visar dedikation och gör självupppoffringar för medarbetarna. En karismatisk ledare har gott självförtroende och inspirerar medarbetarna till att överträffa sina egna förväntningar på sin förmåga och därigenom prestera på oanade nivåer. Detta kallas *Inspirational motivation*. De ser också olikheterna i varje individ och hjälper samt coachar de medarbetare som behöver detta. Detta kallas *Individual Consideration* (Yukl, 2013)

Transformativt ledarskap har många olika processer när det gäller ledarens sätt att influera medarbetarna. Den ena är internalization. För att en inspirationell motivation

ska kunna fungera så måste det finnas en viss grad av internalization mellan vad för uppgift som ska göras och medarbetarens värderingar.

Det finns också en viss grad av personlig identifikation. Medarbetaren försöker likna och härma ledaren vilket leder till en grad av influens. Det finns andra processer också som nämnts tidigare är *Individual Consideration* och *Inspirational motivation*. Dessa två kan öka self-efficacy nivåerna hos individuella medarbetare.(Yukl, 2013)

Transformativt ledarskap baseras på två olika typer av makt Referent Power och Expert Power. Referent power innebär att medarbetare vill vara ledare till lags som de ser upp till och har starka känslor av tillgivenhet, beundran och lojalitet till. Som exempel så gör man ofta saker för en familjemedlem som man inte hade gjort för något annan, denna beundran och tillgivenhet kan föras över till ledare. Detta leder till att denna personen anstränger sig till det yttersta för att vara ledaren till lags. Här läggs det också stor vikt vid personlig identifikation. Man vill vara som denna personen. Stark Referent Power leder till att ledaren inte behöver visa sin makt på något aktivt sätt, ledarens karisma är tillräcklig för att motivera medarbetarna.

Expert Power innebär att ledaren besitter uppgiftsrelaterad kunskap och färdigheter vilket gör att han har makt över medarbetarna. Unika kunskaper om hur man bäst hanterat problemet eller uppgiften spelar en stor roll, desto mer beroende medarbetarna är av denna expertis desto mer makt får ledaren.

Skillnader mellan transformativt och transaktionellt ledarskap

Skillnaderna mellan transaktionellt och transformativt ledarskap handlar för det första om var fokus ligger. Transaktionellt ledarskap fokuserar väldigt starkt på individen. Den gör detta genom att trycka väldigt mycket på den personliga belöningen man kan få vid gott arbete samt vilket straff dåligt arbete kan ge. Transformativt ledarskap fokuserar mer på organisationens välbefinnande. Du motiveras genom att du vill utföra arbetet. Denna motivation skapas genom att du har samma vision som ditt arbetslag, chef o.s.v.

Den andra skillnaden ligger i hur man vägleder och motiverar. En transformativ ledare motiverar genom att dela en vision, genom att utmana medarbetarna och ge dem svåra uppgifter. Transaktionellt ledarskap motiverar genom att du blir bestraffad om du gör fel och blir belönad om du gör rätt.

En tredje skillnad ligger i hur du ser på chefen. En transformativ ledare är karismatisk och medarbetarna ser upp till personen och försöker efterlikna denne. En

transaktionell ledare lever på sin legitimize, coercive och reward power. Alltså att de har en legitim makt genom position, att de har makten att bestraffa samt belöna sina medarbetare.

En fjärde skillnad är hur chefen ser på de anställda. Transformativa chefer ser de individuella skillnaderna och försöker att stötta och coacha alla sina anställda. Transaktionella chefer lever fortfarande på sin makt.

Implicita ledarskapsteorier

Traditionell forskning inriktar sig på ledarens egenskaper och förmågor, men tar lite hänsyn till de som ska bli ledda, medarbetarna. Ledarskap är mer än en individs förmågor, det är en social process. Redan vid mycket unga år skapar vi oss en bild av vad en ledare är, dessa bilder bär vi med oss genom livet (Shyns et al., 2011)

Implicita ledarskapsteorier är de bilder vi har av en ledares förmågor och beteende, precis som stereotyper kan implicita ledarskapsteorier förklara omgivningens reaktioner i olika situationer. När vi ser en ledare i arbete aktiveras våra bilder av ledarskap och vår uppfattning om ledaren skapas mot bakgrund av våra implicita ledarskapsteorier. Alla ledare verkar i en social kontext, där medarbetarnas uppfattning om vad ledarskap är skall samsas med ledarens egen uppfattning om ledarskap. Syftet med studier kring implicit ledarskap är att höja medvetandet om ledarskapet som process, inte bara en produkt av ledarens förmågor och beteende. (Shyns et al., 2011)

Dessa teorier är viktiga eftersom medarbetaren bedömer ledaren utefter hur väl denne uppfyller de förväntningar som medarbetaren har på en ledare, detta är en faktor som påverkar hur väl en medarbetare trivs på sin arbetsplats och därmed påverkas produktiviteten av detta. (Junker & van Dick, 2014)

Forskning visar att det finns skillnader mellan uppfattningen av den typiske ledaren och den ideala ledaren och att medarbetare skiljer på egenskaper som är önskade och egenskaper som bidrar till produktiviteten. Detta gör det viktigt med en tydlighet om huruvida de egenskaper som tillskrivs en ledare handlar om en realistisk (typisk) ledare eller ett ledarskapsideal som kanske både är ouppnåeligt och föga effektivt. (Junker & van Dick, 2014)

Problemformulering

Transformativt ledarskap hyllas nästan förbehållslöst i litteraturen. Vi var nyfikna på om det verkligen är den typ av ledarskap som efterfrågas i organisationer. Då

ledarskap är en samverkan mellan den som leder och de som blir ledda ville vi undersöka om man på olika arbetsplatser verkligen föredrar den transformativa ledaren i så stor utsträckning som den massiva litteraturen på området kan ge en uppfattning av. Är det mer traditionella transaktionella ledarskapet helt omodernt och om så är fallet har detta slagit igenom bland medarbetarna i olika typer av organisationer. Är det möjligtvis så att transaktionellt ledarskap föredras av vissa och det kanske är så att det fortfarande har sin plats i organisationer där kreativitet som konkurrensmedel på en global marknad inte är avgörande för en verksamhets fortlevnad. För att få en uppfattning om detta valde vi att göra vår undersökning i två olika organisationstyper, dels ett företag som arbetar med digital underhållning med en global marknad, dels med två kommunala förvaltningar vars huvuduppgift är myndighetsutövning och service i det lokala samhället.

Vi anser att det är av stor vikt att ha en uppfattning om medarbetarnas preferenser gällande ledarskap. Tankarna kring implicita ledarskapsteorier pekar på att ledarskapet sker i en social kontext där ledarens förmågor, förutsättningar och inte minst självbild möter medarbetarnas förväntningar på vad en ledare kan och skall erbjuda.

Hypotes1 Transformativa ledare föredras framför transaktionella.

Hypotes2 Transformativa ledare uppskattas mer i kreativa organisationer.

Metod

Urval

Vi använde oss av ett bekvämlighetsurval, en av oss hade kontakter på HR avdelningen på ett privat företag och en av oss hade goda kontakter inom kommunal verksamhet. Från början var vår tanke att vända oss till tre kommuner i varierande storlek. Vid tiden för studiens inledande började lokalpressen att rapportera om stora problem i organisationen, chefer blev avstängda från sina arbeten och flera fackliga organisationer slog larm om arbetsmiljön på vissa av kommunens förvaltningar. Detta gjorde att vi valde att inte inkludera denna kommun i vår undersökning.

Vi använde oss av en kvantitativ metod med bara enkäter. Detta för att snabbt kunna samla in mycket information från så många deltagare som möjligt.

Deltagare

Populationen i vår enkätstudie bestod en kreativ organisation i form av ett privat företag. Detta företag är ett spelutvecklingsbolag som ligger bakom en rad framgångsrika titlar. Vi etablerade kontakt genom att vi kände en som jobbade på HR avdelningen. Den andra populationen var kommunala tjänstemän, även här hade vi kontakter som ledde till att vi kunde dela ut våra enkäter. På företaget är det officiella språket engelska och 30% av de anställda talade bara engelska vilket ledde till att vi bara kunde dela ut enkäten till 70% av de arbetande.

På försättsbladet stod det att deras svar är helt anonyma, är konfidentiella samt att de fick avbryta när de ville. Det stod också lite kort om vad vi undersöker och varför vi har valt just denna undersökningen. Sammanlagt fick vi 127 svar varav 102 var från spelföretaget och 25 var från offentlig förvaltning. Vi delade ut 200 enkäter på varje arbetsplats. Av alla svar var 98 från män och 28 från kvinnor, en person valde att inte svara på denna fråga. Vi fick sammanlagt 110 enkäter som var fullständigt ifyllda, 2 stycken som var delvis ifyllda samt 25 stycken som bara hade svarat på de demografiska frågorna. Åldern låg mellan 18-70 men 82,6% av de svarande var mellan 21-40 år gamla.

Dessa organisationer valdes eftersom vi anser att de är väsensskilda både i fråga om organisationsstruktur och mål för verksamheten. Spelföretaget är en internationell aktör som verkar i en bransch som anses vara kreativ och mycket konkurrensutsatt. Innovativt tänkande är en förutsättning för dess överlevnad. På sin hemsida förklarar spelföretaget att kreativitet står i fokus för verksamheten och att det som driver verksamhet är ett meritokratiskt förhållningssätt där den bästa idén alltid vinner oavsett vem som är upphovsman till den.

En kommunal byggnadsförvaltning verkar å andra sidan på ett lokalt plan, dess verksamhet är av monopolkaraktär och i sin roll som myndighet är den underställd en rad lagar och förordningar som styr dess verksamhet, inte minst likställdhetsprincipen (Regeringsformen 1 Kap §9). Organisationen styrs i första rummet av kommunallagens tredje kapitel där de olika nivåerna i organisationen beskrivs och dess inbördes förhållande regleras. Utöver detta så styrs de flesta förvaltningar av en speciallagstiftning som reglerar deras olika fackområden exempelvis skollagen, socialtjänstlagen och i detta fall plan och bygglagen.

<http://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrning/kommunaltsjalvstyresastyrskommunenochlandstinget/sastyrskommunen.735.html>

Instrument

För att kartlägga ledarskapspreferenserna användes en enkät baserad på Global Transformational Leadership Scale (Carless, Wearing, & Mann 2000) samt vissa frågor från Multifactor Leadership Questionnaire Form 1 (Bass 1985). Frågorna omformulerades från att inrikta sig på en utvärdering av en ledare till att försöka kartlägga vilken typ av ledare man föredrog, detta gjordes genom att inleda varje fråga med "för mig är det viktigt att en chef".

Ur detta skapade vi 8 stycken items med transformativ inriktning samt 5 stycken items med transaktionell inriktning. Våra 5 transaktionella frågor återfinns i frågorna 5,8,13,15,17 och de transformativa i frågorna 6,7,9,10,11,12,14,16

Vi gjorde ett cronbach's alpha test för att undersöka vår undersöknings reliabilitet. På denna fick vi värdet 0,566 på transaktionella skalan samt 0,475 på den transformativa skalan.

Procedur

Enkäten distribuerades som en webblänk tillsammans med en kort beskrivning av studien, denna sändes via e post till våra kontaktpersoner som sedan vidarebefordrade den till sina medarbetare (se bilaga)

Först hade vi vårt försättsblad som nämndes ovan. Därefter hade vi demografiska frågor så som ålder, kön, högsta avslutade utbildning samt vilken typ av organisation de arbetade i. I vårt försättsblad hemlighöll vi att det var skillnaderna i ledarskapspreferenser mellan just dessa organisationer som vi ville undersöka. Vi hade sammanlagt tretton påståenden och fyra demografiska frågor. Våra frågor sträckte sig från 1-5. 1 stod för håller inte alls med och 5 för håller helt med. Vår enkät tog mindre än fem minuter att besvara vilket gjorde att den lämpade sig väl som enkätstudie.

Efter enkäterna var klara så tog vi kontakt med våra kontaktpersoner på respektive organisation. Vi beskrev syftet med studien för kontaktpersonerna så att de skulle vara väl införstådda med vad de distribuerade. Vår kontaktperson på spelföretaget skickade sedan ut 200 enkäter till de svensktalande inom organisationen. Samma procedur användes när det gällde kommunala förvaltningarna. Sammanlagt skickades här också ut 200 enkäter. Eftersom vi endast hade internetenkäter krävdes inte vår närvaro.

Etik

På vårt försättsblad så stod det att anonymitet utlovades samt att undersökningen var frivillig och att de fick avsluta när de ville. Våra namn och mejladresser stod även med så att de kunde kontakta oss ifall de hade några frågor. Vi beskrev i helhet vad vi ville undersöka men undanhöll att vi undersökte skillnaden i preferenser mellan organisationer då detta kan vara känsligt och förstöra utfallet av studien. Ingen av undersökningssdeltagarna var under femton år så inget samtycke krävdes från målsman. Vi hade inga identitetskränkande frågor så som frågor om etnicitet, sexualitet och religion (Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2012).

Resultat

Syftet med studien var att i första hand undersöka om det transformativa ledarskapet föredrogs framför transaktionellt ledarskap. Som vi såg i resultatet nedan har vi fått ett starkt signifikant resultat som visar att transformativt ledarskap föredras i allmänhet. Vårt resultat pekade tydligt på att man i dessa två organisationer föredrog ett transformativt ledarskap ($M=4,269$, $SD=0,425$) framför ett transaktionellt ledarskap ($M=3,198$, $SD=0,694$). $t(111)=$ $p<0,01$. Hypotes 1 ansåg vi därför som styrkt.

Det andra vi ville undersöka var om det var så att olika organisationer föredrog ett mer transaktionellt eller transformativt ledarskap. På transaktionellt ledarskap var det nästan exakt samma skattning mellan kommunala tjänstemän ($M=3,190$, $SD=0,744$) och privat näringsverksamhet ($M=3,189$, $SD=0,681$) $p=0,992$. På det transformativa ledarskapet svarade också båda relativt lika mellan kommunala tjänstemän ($M=4,312$, $SD=0,385$) och privat näringsverksamhet ($M=4,253$, $SD=0,435$) $p=0,545$. Vissa items var signifikanta men i helhet så var svaren mycket lika varandra.

Av samtliga items var det tre stycken som gav en signifikant skillnad mellan de olika organisationerna. Dessa tre frågor var "Uppmuntrar och uppmärksammar sina medarbetare", "Noga beaktar verksamhetens vedertagna rutiner och förhållningssätt" samt "Sprider en anda av tillit, engagemang och samarbete i arbetslaget". "Uppmuntrar och uppmärksammar medarbetare" skattades högre av kommunala tjänstemän ($M=4,90$, $SD=0,301$) än för de som jobbar inom privat näringsverksamhet ($M=4,67$, $SD=0,502$) $p=0,13$. Den andra frågan "Noga beaktar verksamhetens vedertagna rutiner och förhållningssätt" skattades också högre av kommunala tjänstemän ($M=3,95$, $SD=0,887$)

än de som jobbar inom privat näringsverksamhet ($M=3,48$, $SD=0,939$) $p=0,42$. Den tredje frågan "Sprider en anda av tillit och engagemang" skattades också högre av kommunala tjänstemän ($M=4,90$, $SD=0,301$) än de som jobbar inom privat näringsverksamhet ($M=4,72$, $SD=0,520$) $p=0,038$. Eftersom två av frågorna var av transformativ karaktär och en av frågorna var av transaktionell karaktär kunde inga specifika slutsatser dras. Hypotes 2 kunde därmed inte styrkas.

Diskussion

Resultat

Vår studie visar att det transformativa ledarskapet föredras i båda de organisationstyper som undersöktes. Bass och Seltzer (1990) skriver:

Superior leadership performance, transformational leadership, is seen when leaders broaden and elevate the interests of their followers, when they generate awareness and acceptance among the followers of the purposes and mission of the group, and when they move their follower to transcend their own self-interests for the good of the group. (s. 693-694)

Här utmålar författaren det transformativa ledarskapet som överlägset, ledaren ska få medarbetaren att uppnå en högre medvetandenivå, man följer en vision istället för att inrikta sig på enskilda, kortsiktiga mål. Ledarens uppgift blir att inspirera snarare än motivera. En transaktionell ledare motiverar genom att denne har coercive power, legitimate power samt reward power (Yukl, 2012). Medarbetaren gör uppgiften endast för att han får en belöning för att göra dessa eller ett straff om han inte gör det. En transformativ ledare går steget längre och får medarbetarna att se förbi de personliga materialistiska vinningarna och istället se vad som kan uppnås om alla följer en gemensam vision.

Skillnaden blir i teorin att den transformativa ledaren arbetar med att utveckla sin personal med bland annat individuella möten, och därigenom uppmuntrar dem till nya angreppsvinklar och ett kreativt problemlösande (Seltzer&Bass, 1990)

Den transaktionelle ledaren visar sina medarbetare på ett mål som ska uppnås och visar också på hur det ska uppnås, därigenom hämmas möjligheterna till innovativt tänkande och personlig utveckling för medarbetaren. (Seltzer&Bass, 1990)

Även om en person har alla förutsättningar för ett kreativt tänkande både vad gäller kunskaper och förmågor är det omöjligt att uppnå en hög grad av kreativitet om man inte är motiverad att göra det mesta av dessa förmågor. (Jung, 2001)

Den transformativa ledaren har mot bakgrund av ovanstående en större möjlighet att få sin personal att utveckla sin kreativitet eftersom ledaren inte styr hur man ska uppnå den vision som denne vill förmedla.

Å andra sidan var de transformativa frågorna i vår enkät möjligen lite för dåligt formulerade.

Frågorna som ska identifiera preferenser för transformativt ledarskap i vår studie kan kännas något enkelriktade, vem tycker inte det är viktigt att ha en ledare som "uppmuntrar och uppmärksammar sina medarbetare". Det blir svårt att i en enkät identifiera de avsidor som transformativt ledarskap kan ha. Första problemet med transformativt ledarskap är att den är helt beroende av en karismatisk ledare. Om ledaren är karismatisk finns risken för "dark side" av karisma. Detta är exempel på det negativa som kan ske med en karismatisk ledare. Till exempel så kan medarbetarna höja ledaren så mycket att de inte ifrågasätter vad han gör och de ger inte några bra förslag, önskan om att bli omtyckt av ledaren gör att man inte kritiserar ledaren, överdrivet självförtroende gör att ledaren blir blind och tror att denne kan klara av alla problem och att vissa följare kan bli alienerade när ledaren tar all ära för framgångarna (Yukl, 2013). Ett sådant ledarskap kan ha mer destruktiv inverkan på en organisation och dess medarbetares kreativa förmåga och välbefinnande än en transaktionell ledare.

Vi anser också att transformativt ledarskap känns som ett idealledarskap. Transformativt ledarskap känns som något som är nästan ouppnåeligt. En ledare som ser till alla medarbetares behov och coachar varenda individ, som ger en tilltalande vision som exakt alla medarbetare brinner för, att ge alla intellektuell stimulans samt att vara en person som folk ser upp till och vill vara som. Denna beskrivning av en ledare känns som väldigt svår att nå upp till, nästan omöjlig. Man kan ha många delar av transformativt ledarskap till exempel vara karismatisk och visa omsorg om sina medarbetare.

Vår studie visar att trots att den absoluta majoriteten svarande verkar i en organisation som prioriterar kreativitet så finns det ändå en önskan om vissa inslag av det

som kan betecknas som transaktionella egenskaper, man vill ha tydligheten av att veta både konsekvenser och belöningar. Detta ser vi som ett behov av tydlighet och en önskan att veta förutsättningarna för sitt arbete. Mer fövånande kan det vara att man så högt värderar en hänsyn till vedertagna förhållningsätt, även i den verksamhet som vi betraktar som kreativ och konkurrensutsatt.

Kommunala verksamheter vs privat näringsverksamhet

Att dra slutsatser om skillnaderna mellan de olika organisationstyperna låter sig egentligen inte göras, dels eftersom skillnaderna i svarsfrekvens är mycket stora dels eftersom underlaget från de kommunala verksamheterna är minst sagt bristfälligt. Om ändå något ska sägas om resultaten så visar tre items upp signifikanta skillnader mellan de olika organisationstyperna.

De kommunala verksamheterna visar på en större önskan att bli uppmuntrade och uppmärksammade av sin chef.

Att noga beakta verksamhetens vedertagna rutiner och förhållningsätt upfattas som viktigare i kommunal verksamhet än hos det kreativa företaget. Vikten av att beakta rutiner bör vara typisk för en organisation som arbetar med offentlig förvaltning och där rättssäkerhet ska genomsyra verksamheten. För en verksamhet med kreativitet som främsta konkurrensmedel kan ett allt för konservativt förhållningssätt vara direkt hämmande, trots det fick frågan en relativt hög score (3,48) hos det kreativa företaget.

Att sprida en anda av tillit, engagemang och samarbete i arbetslaget, även här värderades detta högre i de kommunala verksamheterna.

Metod

Det mest anmärkningsvärda med undersökningen var den stora differensen när det gällde svar från undersökningsdeltagarna. Trots att vi använde samma förfarande vid kontakterna med de olika organisationerna så skilde sig utfallet markant. Från spelföretaget svarade nästan hälften och från de kommunala förvaltningarna svarade en tiondel på enkäten.

De markanta skillnaderna i svarsfrekvens tror vi beror på att vi använde oss av en internetbaserad undersökning, det ligger nära till hands att anta att ett företag som verkar i en teknikorienterad bransch känner sig mer bekväma med detta sätt att samla in data.

I efterhand är det lätt att inse att vi borde använt en annan insamlingsmetod för de kommunala verksamheterna, exempelvis en pappersenkät. En pappersenkät hade krävt vår närvaro på arbetsplatserna. Ett sådant förfaringsätt hade inte bara varit tidskrävande för oss utan hade också inneburit ett avbrott i arbetet hos de verksamheter som undersöktes. Samtliga kontaktpersoner frågade oss om hur lång tid enkäten skulle komma att ta i anspråk. Med hänsyn taget till detta ville vi ha en enkät som inte tog mer än fem minuter att slutföra. Ifall vi skulle använt pappersenkäter på ena företaget och internetenkäter på andra hade andra typ av problem uppstått. Ett av dessa problem är just att de är olika vilket leder till olika svarsfrekvenser. Vid en personlig intervju så får man högre svarsfrekvens än internetenkäter där svarsfrekvensen brukar ligga runt 30% (Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2012). Detta ger en onyanserad bild av verkligheten. Ett annat problem som också grundar sig i olika förutsättningar är att vid personlig intervju är vi på plats, detta leder till att frågor som vid internetenkät förblir obesvarade, nu blir besvarade och ändrar resultatet. Ett tredje problem som kan uppstå är att det sker en interviewer bias, alltså att intervjuaren gör något som påverkar resultatet (Shaughnessy et al., 2012).

Vår bedömning var att vi ville använda samma metod för båda undersökningsgrupperna för att inte undersökningsmetoden skulle påverka undersökningens interna validitet.

Skillnaderna i svarsfrekvens mellan de två undersökningsgrupperna är att betrakta som ett hot mot den interna validiteten. Bland de kommunala medarbetarna fick vi endast in 21 fullständiga svar trots att vi skickade påminnelser till våra kontaktpersoner. Detta gör att vi inte får en normaldistribution. Att vi inte får normaldistribution gör att vi inte kan göra vissa parametriska test. Problemet är också att vi kan ha fått ensidiga svar, om vi hade 40 svarande så kanske de 19 resterande hade svarat mycket lägre eller högre.

Det finns ett tydligt samband mellan organisationstyp och svarsfrekvens, samtidigt är en av faktorerna med en internetenkät att vi aldrig kan veta om enkäten har distribuerats till alla som skulle få den. Problemen som uppstod kan var både tekniska och rent mänskliga, det kan ha glömts bort eller så har vi brustit i kommunikationen med våra kontaktpersoner. Något som pekar på skillnader i vana att hantera webbenkäter är det faktum att av de 25 som svarat från offentlig förvaltning så var 21 enkäter fullständiga dvs ett bortfall på 16 procent medan av de 102 som svarade från Massive så var 90 enkäter kompletta vilket ger ett bortfall på 11,7 procent. Eftersom de flesta svarat på den

demografiska delen som var på en separat sida tror vi att många inte uppfattat att det fanns ytterligare en sida att fylla i. Eftersom vi tydligt angett syftet med enkäten i inledningen trodde vi att det skulle vara uppenbart att det fanns fler frågor än de demografiska. Vi borde varit tydligare med detta i inledningen till enkäten.

Resultaten pekar tydligt mot att man överlag föredrar ett transformativt ledarskap, vi borde kanske haft fler frågor som ställde individens önsknings och behov mot organisationens. Ett exempel skulle kunna vara: "För mig är det viktigt att en chef ser mina bidrag till verksamheten", detta för att lägga ett fokus på individen och dess möjligheter i en organisation. Att se till den själviska aspekten hos individer är en tydlig transaktionell värdesättning. I transformativt ledarskap så värdesätter man istället organisationen framför individuell framgång (Bass & Seltzer, 1990)

Vår interna reliabilitet var låg i både de transaktionella och transformativa frågorna. Vid ett cronbach's alpha test så fick vi resultatet 0,566 på de transaktionella frågorna och 0,475 på de transformativa frågorna. Ett bra värde på cronbach's alpha anses vara 0,7 (<http://spssakuten.wordpress.com/2012/04/28/guide-konstruera-ett-index-fran-flera-variabler/>). När vi såg närmare på cronbach's alpha så upptäckte vi att om man tog bort frågan "Inte lägger för mycket energi på att undvika misstag" så kunde vi höja cronbach's alpha nivån till 0,532 vilket är en mer acceptabel nivå, en indikation på att den frågan borde gjorts tydligare. Språkligt sett är det den otydligaste frågan i enkäten. Vi valde att ha kvar frågan eftersom vi kände att den gav värde till formuläret. Vår enkät visar således en högre reliabilitet när det gäller de transaktionella påståendena än de transformativa.

Vi valde dessa två organisationer för att dessa var vitt skilda från varandra. Organisationerna har olika mål med sin verksamhet, de agerar på olika arenor och de skiljer sig åt organisatoriskt. Vi ville se om organisationstypen hade någon inverkan på hur man såg på ledarskapet som konstruktion, att valen föll på just dessa organisationer är en följd av att bland de organisationer där vi ansåg oss ha goda kontakter var dessa de mest väsensskilda.

Implikationer och framtida forskning

Det är omöjligt att bortse från bristerna i datainsamlingen men vi kan ändå dra slutsatsen att undersökningsgrupperna föredrar en transformativ ledare. Vad vi finner intressant är att trots detta så får även de frågor som pekar på ett transaktionellt ledarskap relativt höga poäng. Detta kan kanske härledas till miljöfaktorer, forskning pekar på att transaktionellt ledarskap kan fungera väl i en miljö som är välbekant, som

en konsekvens av detta är den ledartypen som mest effektiv när förutsättningarna är förutsägbara (Wie et al., 2010)

Tyvärr var bristerna för stora för att kunna fastställa några resultat mellan organisationstyperna. En alldeles för stor skillnad i svarsfrekvens samt en alldeles för låg svarsfrekvens på de kommunala verksamheterna leder till att vi inte kan säga något om resultaten.

Premisserna för studien har utgått från vår uppfattning om spelutvecklingsföretagets bild av sig själva, dels från vår tolkning av de lagtexter som styr det kommunal arbetet. Denna utgångspunkt är i grunden generaliserande och utgör en felkälla. De som arbetar inom dessa verksamheter kanske uppfattar sina arbeten och arbetsuppgifter på ett helt annat sätt. Vi hade kunnat inkludera frågor om hur man uppfattar sin arbetsplats och därigenom tillfört studien en ytterligare dimension.

Vikten av att göra en undersökning om ledarskapspreferenser i olika organisationer syftar till att få en rudimentär uppfattning om de implicita ledarskapsteorier som kan finnas på en arbetsplats. Om dessa inte dessa till viss del överensstämmer med de egenskaper som en ledare uppvisar kan detta leda till slitningar på arbetsplatsen med risk för att det försämrar medarbetarnas trivsel och därigenom negativt påverkar produktiviteten. Det som undersökningen kanske inte riktigt ringar in är om frågorna riktar in sig på ett ledarideal eller på en ledare som skulle vara den bästa i en verklig kontext.

Även om det transformativa ledarskapet tydligt är att föredra så har det flera inbyggda problem. Det är helt beroende av ledarens individuella moral. (Bass & Steidlmeier, 1999) Finns det något sätt att skydda en organisation från den destruktiva kraft som ett pseudotransformativt ledarskap kan innebära? Kan man i en rekryteringsprocess identifiera beteenden hos ledare som indikerar detta? Hur stor hänsyn ska man i en rekryteringsprocess ta till de implicita ledarskapsteorier som finns bland medarbetarna.

Referenser

- Bass, B. M. (1985). Multifactor Leadership Questionnaire--Form 1.
doi:10.1037/t12078-000
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership:
Learning to share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(181-217). doi:10.1016/S1048-9843(99)00016-8
- Brandt, T., Edinger, P., & Kultalahti, S. (2013). Personality and Expectations for Leadership. *Proceedings Of The European Conference On Management, Leadership & Governance*, 1-6.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, (3), 389.
- Foti, R., Hansbrough, T. K., Epitropaki, O., & Coyle, P. (2014). Special issue: Dynamic viewpoints on implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 411-412. doi:10.1016/j.leaqua.2014.02.004
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal Of Business Research*, 62(461-473). doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.032
- Hamstra, M., Van Yperen, N., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals. *Journal Of Business & Psychology*, 29(3), 413-425. doi:10.1007/s10869-013-9322-9
- Jung, D. I. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- Junker, N. M., & van Dick, R. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *Leadership Quarterly*, 25(6), 1154-1173. doi:10.1016/j.leaqua.2014.09.002
- Schyns, B., Keifer, T., Kerschreiter R., & Tymon, A. (2011). Teaching Implicit Leadership Theories to Develop Leaders and Leadership: How and Why It Can Make a Difference. *Academy Of Management Learning & Education*, 10(3), 397-408.

- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal Of Management*, 16(4), 693.
- Wei, F Yuan, X & Di, Y. (2010). Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of subordinates
A cross-level study. *Frontiers Of Business Research In China*,4(1), 29-46.
doi:10.1007/s11782-010-0002-6
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993) Toward a theory of organizational creativity. *Academy Of Management Review*, 18(2), 293-321. doi:10.5465/AMR.1993.39975
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Boston : Pearson, cop. 2013.

Bilaga 1

Vi garanterar i vår uppsats fullständig anonymitet. Du får också avsluta denna enkät när du vill.

Resultatet av undersökningen kommer att ligga till grund för vår kandidatuppsats i arbets och organisationspsykologi vid Lunds Universitet.

Vi har valt att fokusera på ledarskapspreferenser i olika organisationer, med andra ord vad man föredrar för typ av chef. Vi har valt att fokusera just på detta för att den mesta forskning som finns just nu relaterar till den chefen man har eller ur chefens synpunkt. Tanken är att få en bild av vad man som medarbetare tycker är viktiga egenskaper hos en chef. Detta handlar alltså inte alls om någon kritik eller utvärdering av den chefen man har, utan vi vill få en generell bild av ledarskap ur medarbetarens perspektiv.

Vi bedömer att enkäten tar mindre ca fem minuter att göra.

Länk till enkäten: <https://sv.surveymonkey.com/s/5CHGLKN>

Har ni frågor om enkäten, hör gärna av er till oss

Tack för din medverkan,
Pontus Frithiof
pontus.frithiof@live.se
Fredrik Johansson
fbj.billesholm@gmail.com

Ledarskapspreferenser

1. Jag jobbar med:

- Offentlig förvaltning
 Privat näringsverksamhet

2. Jag är

- Man
 Kvinna

3. Högsta avslutade utbildning

- Grundskola
 Gymnasieskola
 Universitet/Högskola
 Annan

4. Ålder

- 0-20
 21-30
 31-40
 41-50
 51-60
 61-70
 70-

Det är viktigt för mig att en chef....

5. Bemödar sig om att sätta sig i alla detaljer i arbetet

- Håller helt med
 Håller med i huvudsak
 Håller delvis med
 Håller med i viss mån
 Håller inte alls med

Ledarskapspreferenser

6. Kan kommunicera en klar och tydlig framtidsvision

- Håller med helt
- Håller med i huvudsak
- Håller med delvis med
- Håller med i viss mån
- Håller inte med

7. Uppmuntrar och uppmärksammar sina medarbetare

- Håller med helt
- Håller med i huvudsak
- Håller med delvis med
- Håller med i viss mån
- Håller inte med

8. Noga beaktar verksamhetens vedertagna rutiner och förhållningsätt

- Håller helt med
- Håller med i huvudsak
- Håller delvis med
- Håller med i viss mån
- Håller inte alls med

9. Sprider en anda av tillit, engagemang och samarbete i arbetslaget

- Håller med helt
- Håller med i huvudsak
- Håller med delvis med
- Håller med i viss mån
- Håller inte med

10. Inte lägger för mycket energi på att undvika misstag

- Håller med helt
- Håller med i huvudsak
- Håller med delvis med
- Håller med i viss mån
- Håller inte med

Ledarskapspreferenser

11. Uppmuntrar nya metoder för att lösa problem och ifrågasätter gamla förhållningsätt

- Håller med helt
- Håller med i huvudsak
- Håller med delvis med
- Håller med i viss mån
- Håller inte med

12. Har tydliga värderingar och låter dessa genomsyra sitt arbete

- Håller med helt
- Håller med i huvudsak
- Håller med delvis med
- Håller med i viss mån
- Håller inte med

13. Är tydlig med vilka konsekvenser ett misslyckande får

- Håller med helt
- Håller med i huvudsak
- Håller med delvis med
- Håller med i viss mån
- Håller inte med

14. Ingjuter respekt och stolthet hos andra och inspirerar mig genom sin kompetens

- Håller med helt
- Håller med i huvudsak
- Håller med delvis med
- Håller med i viss mån
- Håller inte med

15. Är tydlig med möjligheten till belöning vid framgång

- Håller helt med
- Håller med i huvudsak
- Håller delvis med
- Håller med i viss mån
- Håller inte alls med

Ledarskapspreferenser

16. Behandlar anställda som individer, stödjer och uppmuntrar personlig utveckling

- Håller med helt
- Håller med i huvudsak
- Håller med delvis med
- Håller med i viss mån
- Håller inte med

17. Läger stor vikt vid att undvika misstag

- Håller helt med
- Håller med i huvudsak
- Håller delvis med
- Håller med i viss mån
- Håller inte alls med

