HÖGSKOLAN
I GÄVLE

AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV

Avdelningen för socialt arbete och psykologi

Transaktionellt och transformativt ledarskap

Ur ett kvalitativt medarbetarperspektiv

Alexander von Uckermann & Viktor Bergström

2017

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp

Psykologi

Personal- och arbetslivsprogrammet

Examensarbete

Sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka vad personalen anser om transaktionellt och transformativt ledarskap avseende ledarens användande av *villkorad belöning, leda genom avvikelser, karismatiskt/inspirerande, intellektualiserande* och *individualiserande ledarskap*. För denna kvalitativa studie användes en semistrukturerad intervjuguide för att undersöka sex medarbetares uppfattningar av ledarskapsstilarna på ett företag i mellersta Sverige. Materialet analyserades genom deduktiv tematisk metod för att identifiera nyckelord kopplade till respektive tema och underkategori baserade på Bass faktormodell (1985) (Avolio, Bass & Jung, 1999). Resultatet presenterar personalens perspektiv på ledarskap och bidrar med kunskap om hur medarbetarna ser på betydelsen och tillämpningen av ledarskap. Det framkom en bild av både transaktionellt och transformativt ledararskap som inriktat på att tillfredsställa medarbetares behov i arbetslivet. Resultatet kan ge organisationen ökad förståelse för hur ledarskap kan tillämpas på arbetsplatsen enligt medarbetarnas intressen.

Nyckelord: transaktionellt ledarskap, transformativt ledarskap, villkorad belöning, leda genom avvikelser, karismatiskt/inspirerande ledarskap, intellektualiserande ledarskap, individualiserande ledarskap.

The findings can give the organization greater understanding of how leadership can be applied to the workplace according to employee interests.

Title: Transactional and transformational leadership - From a qualitative employee perspective

Abstract

The purpose of the study was to investigate what the personnel considers about transactional and transformational leadership regarding the leader's use of *contingent reward, management by exception, charisma/inspirational leadership, intellectual stimulation* and *individualized consideration leadership*. For this qualitative study, a semi- structured interview guide was used to investigate six employee perceptions of the leadership styles on a company in central Sweden. The result was analyzed by deductive thematic methodology to identify keywords linked to respective theme and subcategory based on the Bass Factor Model (1985) (Avolio, Bass & Jung, 1999) division of leadership. The result presents the personnel's perspective and adds to the knowledge of the employees view on meaning and implication of leadership. The result gives a picture of both transactional and transformational leadership as oriented to satisfying the needs of the employees in a workplace. The findings can give the organization greater understanding of how leadership can be applied to the workplace according to employee interests.

Keywords: Transactional leadership, transformational leadership, contingent reward, management by exception, charisma/inspirational leadership, intellectual stimulation, individualized consideration.

Förord

Vi vill inleda med att tacka alla de som gjort detta arbete möjligt. Vi vill tacka vår handledare Ola Nordhall som lagt åtskilliga timmar på att stötta oss och finnas till hands under arbetets gång. Vi vill även rikta ett tack till kontaktpersonen och medarbetarna på organisationen som tagit varmt emot oss och sett till att vi fått de förutsättningar som krävts för att kunna skriva detta arbete.

Tack för allt! /Alexander & Viktor

Introduktion

Genom ett effektiviserat och anpassat ledarskap så kan organisationer öka produktivitet och innovation för att på bästa sätt konkurrera i en global värld. Det är viktigt att undersöka ledarstilar för att förstå vilket ledarbeteende som behövs på respektive arbetsplats (Vargas, 2015). En av de skolor som varit grundläggande för en betydande del av den nuvarande synen på ledarskapsstilar är den visionära/karismatiska (Turner, & Müller, 2005).

Bass är en av huvudmännen bakom den visionära/karismatiska skolan och har genom sin faktormodell (1985) (Avolio et al., 1999) bidragit till en större förståelse för ledarstilar. Faktormodellen delar in ledarskap i transaktionellt och transformativt ledarskap. Bass undersöker också Laissez-faire ledarskap, även kallat *låt gå ledarskap*. Laissez-faire beskrivs som ett undvikande av ledarskapsbeteende (Avolio et al., 1999) och kommer därmed inte undersökas i detta arbete.

Transaktionellt ledarskap

Transaktionellt ledarskap är en vägledande ledarstil som tydliggör verksamhetens mål, förväntningar och tillvägagångssätt för medarbetarna (Vargas, 2015). Relationen mellan ledare och medarbetare bygger på ett intressestyrt utbyte av prestation mot belöning (Stewart, 2006). Under arbetets gång finns chefen tillgänglig för att förhindra problem och hjälpa till vid behov (Beauchamp, Welch, & Hulley, 2007). Bass modell delar in transaktionellt ledarskap i *villkorad belöning* och att *leda genom avvikelser* (Avolio et al., 1999).

Villkorad belöning. *Villkorad belöning* innebär ett ledarskap som bygger på måluppfyllelse och utbyte mellan ledare och underordnade medarbetare. Det är en rationell utbytesrelation som bygger på förtroende och förväntningar. Utbytesrelationen uppstår genom att parterna frivilligt ingår ett kontrakt som förhandlats fram enligt respektive intresse (Vito, Higgins & Denney, 2014). Genom legitimitet och belöningssystem kan ledaren uppmuntra medarbetarna att arbeta för verksamhetens intressen (Stewart, 2006). Ledaren formar verksamheten genom regler och ramar för att styra medarbetarna i rätt riktning (Vargas, 2015). Medarbetarna belönas både materiellt och psykologiskt med allt från lön, beröm, bonusar och meriter utefter de förväntningar som ställts. Genom specificerade roller och arbetsuppgifter vägleder ledaren medarbetarna för att skapa tydlighet i arbetsgången (Turner et al., 2005).

Villkorad belöning är viktigt för att kunna skapa tillit och formar medarbetarens uppfattning av ledarens pålitlighet (Avolio et al., 1999). Ledaren fungerar likt en manager som håller

samman organiseringen genom att fördela uppgifter och följa upp att medarbetarna levererar det resultat som förväntas (Aga, 2016).

Leda genom avvikelser. *Leda genom avvikelser* innebär att som ledare anpassningsbart och handlingskraftigt hantera problem under arbetets gång. Det är ett flexibelt ledarskap som baseras på en kunnig ledare som erbjuder sitt engagemang, stöd och agerande för att förhindra eller lösa problem i arbetslivet (Turner et al., 2005). *Leda genom avvikelser* innefattar både en aktiv och en passiv form. Den aktiva formen innebär att ledaren aktivt arbetar för att förhindra problem innan de uppstår. Den passiva varianten av ledarskapet innebär en tillbakadragen roll som endast är tillgänglig för att lösa redan befintliga problem. Den passiva varianten av ledarskapet kan innefatta att kritisera eller stödja medarbetare för att vägleda dem att verkställa arbetet på förväntat sätt. För att den passiva varianten ska ge goda resultat på produktiviteten så måste medarbetaren tolka kritiken positivt och ledaren måste vara rättvis samt ge konkret vägledning. (Howell & Avolio, 1993).

Transformativt ledarskap

Transformativt ledarskap innebär en relationsorienterad ledarstil som söker förvandla både ledare och underordnad medarbetare till att bli engagerade, produktiva och välmående. Ledaren styr genom moral, värderingar och empati för att coacha medarbetarna till ökat engagemang. Genom ledarskapet vill ledaren främja teamanda för att skapa engagerat samarbete (Stewart, 2006). Den transformerande ledaren lägger mycket energi på att främja individualism och personlig utveckling (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Bass modell delar in transformativt ledarskap i tre underkategorier: *karismatiskt/inspirerande, intellektualiserande* och *individualiserande ledarskap* (Avolio et al., 1999).

Karismatiskt/inspirerande ledarskap. *Karisma/inspiration* innebär att genom ledarskapet övertyga, coacha och skapa kontakt med medarbetarna. ledaren vill övertyga medarbetaren till att engagera sig för både sitt eget och verksamhetens intresse (Stewart, 2006). Ledaren förmedlar uppdraget tillsammans med värderingar och normer som verksamheten bygger på. Genom att vara ett föredöme står ledaren upp för verksamheten och modellerar förväntningar, visionen och tillvägagångssätten för medarbetarna (Turner et al., 2005). Sättet att reagera på ledarskapet är viktigt för att i en team-relation utveckla både ledare och medarbetarna själva (Naber & Moffett, 2015). Målet med ledarskapet är att forma en verksamhet som är mer än sin struktur, en anpassningsbar organism som ger medarbetarna både sammanhang och engagemang (Stewart, 2006).

Intellektualiserande ledarskap. Ett *intellektualiserande ledarskap* utvecklar medarbetarna genom utmanande och varierande arbetsuppgifter, situationer, tankar och förväntningar (Turner et al., 2005). Genom tolerans för medarbetarnas arbetssätt främjar ledaren intellektualiserande utveckling. Ledaren öppnar upp för initiativ och ansvarstagande hos medarbetarna utan att straffa dem (Stewart, 2006). Ett *intellektualiserande ledarskap* innebär ett bemyndigande för att medarbetarna självständigt ska använda sin kompetens och utmana/utveckla traditionella arbetssätt. Genom ledarskapet ökar individens självförtroende och personliga utveckling mot att förstå sig på arbetsuppgifterna i sin helhet (Hamstra, Van Yperen, Wisse & Sassenberg, 2014).

Individualiserande ledarskap. Det *individualiserande ledarskapet* innebär att sätta individen i centrum och att genom emotionell förståelse synliggöra medarbetarna genom att uppmärksamma intressen, tankar och prestationer. (Turner et al., 2005). Inom denna form av ledarskap är delaktighet centralt för att få medarbetare att känna sig involverade i arbetslivet (Stewart, 2006). Ledarskapet ska skapa förutsättningar för individualism i form av ett öppet arbetsklimat som inbringar respekt och tolerans för individuella skillnader. Ledarskapet innebär att stödja och uppmärksamma medarbetare för att engagera dem i arbetslivet. (Turner et al., 2005).

Föreliggande studier

Genom den kvantitativa enkätstudien Multifactor Leadership Questionnaire har faktorerna *karisma/inspiration, intellektualiserande, individualiserande, villkorad belöning* och *leda genom avvikelser* lagt grunden för transaktionellt och transformativt ledarskap (Avolio et al., 1999).

Den etablerade forskningen är delad kring om fokus bör ligga på att särskilja ledarstilar eller att förespråka en blandning i form av delar i ett kontinuum (Vargas, 2015). I undersökningssyfte är det användbart att dela upp ledarskap i olika stilar för att skapa strukturell överblickbarhet. Enligt kontinuumsperspektivet bygger transformativt vidare på det transaktionella ledarskapet i form av ett och samma ledarskap. Det transaktionella ledarskapet bildar grunden för ledarskap genom förväntningar och tillit. När de transaktionella förutsättningarna ligger till grund kan transformativt ledarskap komplettera genom att engagera och utveckla medarbetarna (Bass et al., 2003). Det går inte att leda en verksamhet med total avsaknad av kompetenser från de båda ledarskapsstilarna då alla ledare utövar en kombination i varierande grad (Stewart, 2006). Det har visat sig att transaktionellt och

transformativt ledarskap korrelerar positivt, något som medför att uppdelningen av ledarstilarna inte är problemfri (Judge & Piccolo, 2004). Forskning visar att en ledare kan använda sig av både transaktionellt och transformativt ledarskap samtidigt men av olika grad (Howell et al., 1993). Då uppdelning beror av perspektiv och att det i realiteten krävs båda formerna av ledarskap så kan det anses vara viktigt att djupgående undersöka fenomenets förekomst genom kvalitativ metod. Att genom kvantitativ metod undersöka ledarstilarna medför ett tydligt ställningstagande för en uppdelning, något som blir problematiskt om ledarstilarna korrelerar positivt. Genom kvalitativ metod går det att undersöka vardera ledarskapsstil med fokus på subjektiva upplevelser, utan att ta ställning i fall ledarstilarna beror av varandra eller inte.

Enligt social-kognitionsteori är den faktiska ledarstilen relativ utefter observatörens perspektiv. Individernas tolkningar grundar sig på värderingar och moral, något som formar uppfattningen av ett ledarskap. Genom att medarbetaren reagerar på ledarskapet utefter sin subjektiva tolkning får observationen en avgörande betydelse för ledarskapets faktiska verkan (Naber et al., 2015). Det blir aktuellt att undersöka medarbetarnas syn på ledarstilarna för att få en djupare förståelse för ledarskap i sin helhet. Genom att undersöka ledarskapsstilar ur medarbetarnas synvinkel får verksamheter förståelse för vilka prioriteringar som kan vara lämpade för att förbättra ledarskapet i praktiken.

Syfte

Syftet med studien var att undersöka vad personalen anser om transaktionellt och transformativt ledarskap avseende ledarens användande av *villkorad belöning, leda genom avvikelser, karismatiskt/inspirerande, intellektualiserande* och *individualiserande ledarskap*.

Frågeställningar

1. Vad anser personalen om ledarens användande av *villkorad belöning* och *leda genom avvikelser*?
2. Vad anser personalen om ledarens användande av *karisma/inspiration, intellektualiserande* och *individualiserande ledarskap?*

Metod

Urval och deltagare

För detta arbete deltog sex anställda från ett företag i mellersta Sverige. Deltagarna rekryterades genom ett bekvämlighetsurval via kontakt med organisationens HR-specialist. Kriterierna var att intervjupersonerna skulle bestå av både chefer och övriga medarbetare, för att skapa förutsättningar för fler perspektiv utefter bland annat positionens inverkan.

Aspekter såsom ålder, kön, yrkesroll och utbildning hanterades i intervjuguiden för att ge ett vidare perspektiv och eventuella svarsmönster från tematiseringen, men var inte av relevans för undersökningsområdet. Deltagarna bestod utav tre män och tre kvinnor i åldersspannet 42-59 år, varav två var chefer och fyra var övriga medarbetare.

Datainsamlingsmetod

För datainsamling konstruerades en semistrukturerad intervjuguide (se Bilaga 2) baserad på ledarskapsfrågor. Den nära kontakten med deltagarna under intervjuerna minskade språkliga hinder som eventuellt kunde dyka upp på grund av varierande sätt att uttrycka sig på. Risken för missförstånd minimerades genom dialog och följdfrågor för att bilda en tillfredsställande uppfattning av de anställdas tolkningar och antaganden.

Semistrukturerade frågor gav förutsättningar att ställa både öppna och riktade frågor som berörde ledarstilsfaktorerna. Vi ställde sju öppna frågor som gav nyckelord/meningar att kategorisera utefter ledarskapsstilarna. De öppna frågorna gav förutsättningar för friare dialog utefter tolkningar och värderande av olika former av ledarskap. Vi ställde även fyra riktade frågor per ledarskapsstil, som ger en täckande representation av uppfattningen av både transaktionellt och transformativt ledarskap. På grund av att transformativt och transaktionellt ledarskap har olika många underkategorier ställdes ett jämnt antal riktade frågor per ledarskapsstil för att spegla ledarskapsstilarna proportionerligt. Intervjuerna spelades in med ett inspelningsprogram via våra mobiltelefoner.

Tillvägagångssätt

Organisationen kontaktades via telefon och ett informationsbrev skickades via mejl för att boka möte och diskutera förväntningarna med undersökningen samt planera framtida besök. HR-specialisten fick ta del av en beskrivning av undersökningsområdet gällande det planerade examensarbetet. HR-specialisten fick även ta del av ett missiv (se Bilaga 1) med

information om undersökningen och dess syfte för att informera deltagare. Genom mejlkontakt bokades ett första möte.

Intervjuerna utfördes i en av organisationens möteslokaler och tog mellan 20 och 45 minuter att genomföra vardera. I början av varje intervjutillfälle informerades deltagaren om undersökningens syfte, att det var frivilligt, anonymt och att de hade rätt att avbryta, men att intervjun spelades in med röstinspelare. Intervjupersonerna blev även informerade om att de kunde ta del utav färdigställt arbete och att allt material skulle behandlas konfidentiellt.

Demografiska frågor introducerade intervjun som berörde utbildning och medarbetarnas yrkesroller. Därefter följde öppna frågor gällande ledarskap av generell uppfattning för att sedan övergå till riktade frågor inriktade på transformativt och transaktionellt ledarskap. Efter att intervjuerna genomförts transkriberades och slutligen tematiserades materialet. I analysen gjordes ingen åtskillnad mellan ledare och chefer.

Design och dataanalys

Det transkriberade materialet analyserades genom deduktiv tematisk metod. Som teoretisk grund användes Bass (1985) faktormodell (Avolio et al., 1999). Transaktionellt och transformativt ledarskap bildade strukturen i form av två övergripande teman. Ledarskapsstilarnas underliggande faktorer: *karisma/inspiration, villkorad belöning, leda genom avvikelser, intellektualiserande* och *individualiserande ledarskap* bildade strukturen för den underliggande kategoriseringen. I materialet identifierades nyckelord/meningar som associerades med respektive ledarstilsfaktor. Det kodade materialet sorterades sedan enligt teman och kategorier. Det sammanfattade materialet bildade grunden för resultatet. Avslutningsvis angavs relevanta citat som speglade resultatet på ett representativt sätt.

Forskningsetiska aspekter

I hänsynstagande syfte beslutades att rikta in arbetet mot det teoretiskt ideala ledarskapet och inte gå in på det föreliggande interna ledarskapet inom organisationen mer än nödvändigt. Deltagarna informerades både skriftligen och muntligen om syftet med studien och att deras medverkan garanterades anonymitet, frivillighet, samtycke och rätten att avbryta sin medverkan när de så önskade. Rätten till anonymitet har hanterats genom att ingen av intervjudeltagarna nämnts vid namn, position, enskild ålder eller kön. Efter avslutad studie raderades både de inspelade intervjuerna och transkriberingarna.

Resultat

Resultatet presenteras enligt Bass faktormodell (1985) (Avolio et al., 1999) indelning av ledarskap. Transaktionellt och transformativt ledarskap bildar grunden för resultatets övergripande teman. Ledarstilsfaktorerna *villkorad belöning, leda genom avvikelser, karismatiskt/inspirerande, intellektualiserande* och *individualiserande* presenteras som underkategorier. Avslutningsvis anges relevanta citat som speglade respektive underkategori.

Transaktionellt ledarskap

Villkorad belöning. Att *villkorad belöning* är av stor vikt för ledarskapet tydliggörs genom personalens syn på förväntningar och belöningssystem. Samtliga anställda anser att det är viktigt att chefen erbjuder tydlighet i arbetsbeskrivningen, målen och de fastställda arbetsuppgifterna. Tydlighet är viktigt för att samordningen ska kunna fungera i arbetsdelningen, personalen måste ha förståelse för vem som ansvarar för vad och vad som förväntas av dem.

"Målet som ledare det är []att få alla att förstå vad man ska göra och att saker och ting blir gjorda och att alla mår bra" (Intervjuperson 1).

> *"Jag tycker det är jätteviktigt… och förväntningarna [] det här vill jag att du ska göra det är ju också en bidragande morot till att man tycker att det är roligt att gå till jobbet… att man har någonting att bita i när man kommer dit tycker jag absolut" (Intervjuperson 1).*

Personalens syn på belöningssystem är en faktor som visar betydelsen av *villkorad belöning*. En tydlig förväntan på belöningar motiverar medarbetarna att sträva mot verksamhetens mål. Deltagarna menar att det är viktigt att belöningar är sakliga, mätbara och proportionerligt kopplade till ett önskvärt beteende för att inte tappa sin funktion. Förväntningarna på hur belöningssystemet ska se ut varierar emellanåt beroende på vilken deltagare som tillfrågas. En av medarbetarna är mycket positiv till prestationsbaserad belöning, något som medför att den som presterar mer än någon annan kommer att belönas mer. En annan av medarbetarna lägger tyngdpunkten på ett rättviseperspektiv och menar att belöningar till en hög grad bör fördelas jämnt så att ingen känner sig orättvist behandlad.

"Det behöver inte alltid var monetära termer eller säljtävlingar, där du får en golfbag liksom kan vara direkt kontraproduktivt antagligen, utan det ska ju vara proportionerligt och relevant" (Intervjuperson 6).

Leda genom avvikelser. Temat *leda genom avvikelser* återges genom personalens syn på ledarskapets tillgänglighet, stöd och problemlösning. Personalen är överens om att ledarskap bör vara tillgängligt och tillmötesgående för att medarbetare ska kunna söka stöd vid problem eller oklarhet. Chefen har det övergripande ansvaret och det blir viktigt att se till att problem rättas till. Chefer bör skapa förutsättningar för att personalen ska kunna lyckas i arbetet, att minimera risken för problem genom att erbjuda verktyg i form av exempelvis vägledning och resurser.

"Om det blir om man har tröga processer eller om man har om det finns förutsättningar som inte riktigt är i an då måste du som chef se till att ge dina medarbetare rätt förutsättningar för att lyckas" (Intervjuperson 2).

Två av intervjupersonerna poängterar att det är viktigt att medarbetarna försöker lösa sina problem innan de söker hjälp. Chefer har inte möjligheten att sätta sig in i alla anställdas uppgifter utan huvudansvaret måste ligga på medarbetarna, som ska kunna klara av sitt arbete. Idealfallet bör vara att chefer erbjuder verktyg som medarbetarna använder sig av för att lösa sina egna problem, både i lärosyfte och för ökad effektivitet.

"Jag tror inte du kan lösa en individs egna problem men jag tror däremot du kan ge dem verktygen" (Intervjuperson 6).

Transformativt ledarskap

Karismatiskt/inspirerande ledarskap. Personalens syn på *karismatiskt/inspirerande ledarskap* blir som tydligast genom betydelsen av sammanhang och ett coachande ledarskap. Personalen menar att en viktig del av ledarskapet är att ge medarbetarna en känsla av sammanhang och meningsfullhet. För att medarbetare ska känna sammanhang behövs en helhetsförståelse för arbetsuppgifterna och dess relation till verksamheten.

Ledarskapet bör integrera medarbetarnas intressen med verksamhetens mål för att engagera dem i arbetslivet. Ledaren bör fungera som ett föredöme, som genom kommunikation, principer och beslut vägleder medarbetarna mot den gemensamma

målbilden. Personalen anser att chefen bör motivera för medarbetarna varför visionen ser ut som den gör och varför verksamheten tagit sina beslut.

"Att man liksom är med och förstår om vad det är för någonting man gör så att man inte bara blir tilldelad en uppgift utan en förklaring" (Intervjuperson 1).

"En ledare för mig är någon som genom sitt föredöme kan påverka en organisation i en riktning som är överenskommen, alltså kan vara i form av policys eller andra beslut eller verksamhetsplaner eller liknande [] " (Intervjuperson 6).

Coachning är ett viktigt verktyg för att leda verksamheten mot visionen och skapa förutsättningar för att medarbetarna ska lösa sina arbetsuppgifter. Nyckeln till effektiv coachning är att ställa de rätta frågorna för att få medarbetarna att engageras eller kreativt lösa problem.

"Ja du måste coacha [] genom att ställa frågor till medarbetaren, alltså hur skulle man vilja göra, vad är önskat läge, vad är problemet, hur skulle man kunna lösa problemet, och att man inte säger till medarbetaren alltså gör så här och så här så blir det bra för då blir aldrig bra" (Intervjuperson 3).

Intellektualiserande ledarskap. Temat *intellektualiserande ledarskap* skildras genom personalens syn på varierande/utvecklande arbetsuppgifter och självständigt arbete. Personalen är överens om att ledarskapet bör främja personlig utveckling hos de anställda. För kompetensutveckling behöver chefen ha en helhetsförståelse för verksamheten och intressera sig för medarbetarens situation och preferenser. Ledarskapet måste möjliggöra för medarbetarna att få prova på nya och varierande arbetsuppgifter för att engagera dem och skapa känsla av sammanhang för verksamheten i sin helhet.

"Som ledare och chef så får man ta vara på det [personlig utveckling] annars riskerar man ju att [] individen försvinner från arbetsplatsen och att den söker utmaningar någon annanstans" (Intervjuperson 6).

"Man får en utveckling själv att [] prova på sådant som man kanske inte är anställd för sen om man får ett lite svårare projekt då ska de ju vara där och stötta såklart" (Intervjuperson 4).

Personalen är överens om att självständigt arbete är en positiv förmån för att främja personlig utveckling hos medarbetarna. Förtroende för medarbetarna är viktigt för att de på egen hand ska kunna utvecklas, men bygger samtidigt på att medarbetarna tar ansvar. Att medarbetarna utefter sina egna preferenser planerar, beslutar och verkställer arbetet ökar handlingsförmågan och helhetsförståelsen för arbetet. Ledarskapet måste främja ett tolerant och öppet klimat som genom frihet under ansvar bemyndigar medarbetarna att ta initiativ, testa sig fram och lära av misstag.

"Jag mår mycket bättre när man får vara lite självständig och bestämma lite själv" (Intervjuperson 5).

"Det kan inte du som chef ha koll på exakt vilka förutsättningar som gäller i olika ärenden så där måste man få låta medarbetaren få testa och få göra fel och få lära sig det är viktigare än att utvärdera efter vad som är bra och dåligt" (Intervjuperson 3).

Individualiserande ledarskap. Personalens syn på *individualiserande ledarskap* karaktäriseras av ett intresse för medarbetarna, delaktighet och uppmärksammande av dem. Personalen är överens om att chefen bör intressera sig för medarbetarens situation, både rörande arbetslivet och det privata. Den personliga kontakten är viktig för att skapa en samhörighet mellan medarbetare och chef. Chefen behöver empatiskt anpassa sitt ledarskap utefter medarbetarnas förutsättningar för att respektera deras känsloliv, säregenheter och för att skapa en hållbar arbetssituation.

"Har haft en skitmorgon med barnen nu alltså, ge mig en halvtimma så är jag på igen [] då är det viktigt att man har det klimatet att man att det ska vara tillåtet att vara människa" (Intervjuperson 3).

Personalen anser att delaktighet är något som bör främjas genom ledarskapet. De flesta medarbetare uppskattar att få sina synpunkter och tankar hörda, för att känna sig delaktiga och

synliggjorda. Målet med ledarskapet bör vara att hela arbetsstyrkan är med och leder verksamheten genom samarbete och kommunikation. Ledaren bör delegera centrala arbetsuppgifter till medarbetaren för att öka delaktigheten.

> *"Många har ju olika idéer och synpunkter på saker och ting och kan man då liksom då ha en sådan dialog där man träffas och går igenom saker och ting och är öppen för nya förslag, då tycker jag man är en bra ledare" (Intervjuperson 1).*

Personalen är överens om att ledarskapet måste uppmärksamma medarbetarna för att engagera dem i arbetslivet. Att genom ledarskapet synliggöra medarbetaren för sin prestation är viktigt för att engagera de individer som har ett behov av bekräftelse. Det är de små uppmärksammande som har störst påverkan på arbetsmotivationen genom att medarbetaren känner sig uppskattad och behövd.

"Uppmärksamma mig som arbetstagare [] det behöver inte vara en massa beröm utan det räcker att dem ser mig" (Intervjuperson 5).

Diskussion

Resultatdiskussion

Syftet med denna studie var att undersöka vad personalen anser om transaktionellt och transformativt ledarskap avseende ledarens användande av v*illkorad belöning, leda genom avvikelser, karismatiskt/inspirerande, intellektualiserande* och *individualiserande ledarskap*. Frågeställningen kan anses vara besvarad genom att intervjudeltagarna anser att alla underkategorier av transaktionellt (tema 1) och transformativt ledarskap (tema 2) är av betydelse för ledarskap. Då underkategorierna baseras på Bass faktormodell (1985) (Avolio et al., 1999) som fullständigt behandlats genom intervjudeltagarnas syn på ledarskap, kan resultatet anses ge en grundläggande bild av ledarskapsstilarna.

Villkorad belöning kan betraktas enligt intervjudeltagarnas syn på medarbetarnas behov av tydliga och avgränsade förväntningar på befattning, arbetsuppgifter, och mål. Intervjudeltagarna anser att tydliga förväntningar är en trygghet för att kunna förstå sig på arbetet och ansvaret som åligger medarbetarna. Det behövs en tydlig samverkan mellan arbetsbeskrivningen och förväntningarna, för att utbytesrelationen mellan chef och medarbetare ska upprätthållas (Turner et al., 2005). Förväntningar upprätthålls bland annat genom belöningssystemet (Stewart, 2006), som enligt intervjudeltagarna bör vara sakligt och

proportionerligt. Intervjudeltagarna anser det mycket viktigt att som medarbetare kunna förvänta sig en belöning för utförd prestation. Genom förväntningar på belöning motiveras medarbetarna att prestera för verksamhetens intresse (Stewart, 2006).

Leda genom avvikelser speglar graden av hur tillgänglig ledaren bör vara för att lösa problem (Howell et al., 1993). En möjlig skiljelinje mellan deltagarnas perspektiv är graden av stöd som chefer bör erbjuda medarbetare. Några av deltagarna menar att chefen alltid bör finnas tillgänglig vid problem eller frågor, detta ger stöd för ett aktivt ledarskap som förhindrar problem innan de uppstår (Howell et al., 1993). Två deltagare menar istället att det bör finnas en gräns för hur mycket stöd som ledarskapet bör erbjuda medarbetarna, något som ger stöd åt chefen som en passiv ledare som finns till hands när det verkligen behövs (Howell et al., 1993).

Intervjudeltagarna värdesätter *karismatiskt/inspirerande* genom ledarskapets betydelse för att skapa sammanhang och för att coacha medarbetare. Intervjudeltagarna menar att det är viktigt att chefen arbetar för att medarbetarna ska känna tilltro till målen och verksamhetens helhet. Genom att medarbetare ser arbetsuppgifterna som meningsfulla, i form av att uppnå mål som stämmer överens med individens värderingar, så skapas arbetsengagemang (Stewart, 2006). En av intervjudeltagarna menar att nyckeln till engagerande ledarskap är att ställa de rätta frågorna för att coacha medarbetaren att lösa uppgifter och öka sin kreativa kompetens. Genom att sätta sig in i medarbetarnas intressen och drivkrafter kan chefen få ökad förståelse för hur engagemang kan främjas på arbetsplatsen (Stewart, 2006).

Betydelsen av *intellektualiserande ledarskap* beläggs genom intervjudeltagarnas syn på personlig utveckling, varierande arbetsuppgifter och självständigt arbete. Deltagarna menar att medarbetare vill utvecklas i arbetslivet och att detta främjas genom eget ansvar och friheten att ta egna initiativ. Att bemyndiga medarbetaren utvecklar både individ och organisation genom att utmana traditionella arbetssätt och låta medarbetaren testa sin egen förmåga (Hamstra et al., 2014). Intervjudeltagarna anser att som medarbetare få prova på nya och varierande uppgifter är något som utvecklar och uppskattas. Chefer bör utmana medarbetarna genom nya tillvägagångssätt, tankar och situationer för att få dem att utveckla sitt kreativa tänkande (Turner et al., 2005).

Individualiserande ledarskap framträder genom intervjudeltagarnas värdesättande av att ledarskapet visar intresse, uppmärksammar och erbjuder delaktighet för medarbetarna. Chefen bör använda sin emotionella förmåga för att bry sig om medarbetarnas individuella behov (Turner et al., 2005), något som stöds av intervjudeltagarna som menar att medarbetare har

behov av att bli sedda och uppmärksammade. Intervjudeltagarna menar att uppmärksammande av prestation är något som engagerar och motiverar för fortsatt arbete. Att ledarskapet erbjuder medarbetarna delaktighet är även en faktor som stärker en välmående gemenskap mellan chef och medarbetare (Stewart, 2006). Intervjudeltagarna menar att medarbetare vill kunna påverka verksamhetens beslut och känna gemenskap i arbetslivet.

En aspekt som identifierades är hur medarbetare skiljer sig i preferenserna för hur de ser på belöningar och vill bli uppskattade. En av de intervjuade medarbetarna tog tydlig ställning för prestationsinriktad belöning, som något engagerande. En annan av de intervjuade medarbetarna lade fokus på att individer bör uppmärksammas och belönas i rättvis proportion. Medarbetarnas skilda perspektiv kan tyda på att de har olika ståndpunkter i frågan, något som ledarskapet bör beakta för att kunna engagera utefter sammanhanget och målgruppen.

Etablerade teorier om transaktionellt och transformativt ledarskap har i detta arbete sammanställts och undersökts på en reell arbetsplats. För etablerad forskning ger denna studie en litterär genomgång av det teoretiska underlag som existerar. Denna kvalitativa studie kompletterar den kvantitativa forskningen som undersökt transaktionellt och transformativt ledarskap. Genom kvalitativ metod ges en fördjupad helhetsbild av de generaliseringar och samvariationer som kvantitativ forskning resulterar i (Afshari & Gibson, 2016).

Resultatet av denna studie kan ge organisationen en ny infallsvinkel på ledarskap. Organisationen undersöker ledarskap genom kvantitativa medarbetarundersökningar. Denna studies kvalitativa perspektiv ger organisationen djupgående förståelse för medarbetarnas syn på ledarskap som kan komplettera det kvantitativa. Kvalitativ metod tillför detaljerad förståelse för det aktuella undersökningsområdet och kan genom dialog rätta till eventuella missförstånd och otydligheter som uppstår i kommunikationen av intervju. Studien belyser ledarskap ur medarbetarnas perspektiv, något som resulterar i ökad förståelse för hur ledarskapet kan utformas på arbetsplatsen.

Metoddiskussion

Intervjumaterialet visade sig kunna distribueras inom ett flertal av underkategorierna utefter val av tolkning. De flesta aspekter av ledarskap kan tolkas som någon form av förväntning, och därmed distribueras som *villkorad belöning.* Skillnaden mellan *villkorad belöning* och *individualiserande ledarskap* är inte självklar genom att belöning kan kodas som en form av uppmärksammande av individen. Att avgränsningen mellan ledarstilarnas kategorier visade sig problematisk medför stöd för den kvantitativa forskningens belägg att

positiv korrelation existerar mellan transaktionellt och transformativt ledarskap (Judge et al., 2004). Utefter svårigheten att särskilja ledarstilarna legitimeras uppfattningen att transaktionellt och transformativt ledarskap är beroende av varandra och bör behandlas utefter ett kontinuum (Vargas, 2015).

Kvalitativ metod ställer stora krav på både författarens och intervjudeltagarnas tolknings- och kommunikationsförmåga. Under intervju måste författaren formulera sig begripligt då dialogen kan påverka intervjudeltagarnas respons och uttryck. För att förhindra språkliga missförstånd, otydligheter och för att hänvisa intervjudeltagaren in på undersökningsområdet är följdfrågor av betydelse. Att ställa följdfrågor kan ha influerat resultatet genom att tillföra den fastställda intervjuguiden med nya infallsvinklar på frågorna. Kommunikationsproblem mellan oss som författare och intervjudeltagare kunde medföra att komparativa paralleller drogs till arbetsplatsens aktuella ledarskap, något som saknar relevans för frågeställningen.

Termerna "chef" och "ledare" användes i detta arbete synonymt för den som tillämpar ledarskap. Detta antagande skapade en viss tveksamhet hos intervjudeltagarna. En vanlig uppfattning är att chefen använder formell makt för att kontrollera arbetsprocessen medan ledaren använder informell makt för att inspirera och motivera medarbetarna (Algahtani, 2014). Den språkliga oklarheten är en möjlig påverkan på resultatet som kunde förhindrats genom förtydligande från vår sida vid inledande av intervju.

De öppna frågorna gav ett fördjupat perspektiv på ledarskap genom att främja en vidare tolkningsram, men ställde krav på följdfrågor vid brist på saklighet utefter undersökningsområdet. Vid eventuella språkliga missförstånd kunde alternativa översättningar utav de öppna frågorna utformas under dialog.

De riktade frågorna täckte in ämnesområdet, vilket gav intervjudeltagaren en tydlig ram att förhålla sig till. En nackdel med de riktade frågorna var att de uppfattades som komplicerade av deltagarna och för att förhindra oklarheter förekom behov av att formulera om frågorna i dialog. De riktade frågorna kunde upplevas vägledande genom att leda in intervjudeltagaren på svar utefter frågans givna antaganden. En fråga som "*Vad anser du om en chef som coachar och motiverar medarbetarna i syfte att öka deras välmående och produktivitet i arbetet?*" antar att coachning och motiverande ökar välmående och produktivitet i arbetslivet, något som kan medföra påverkan på medarbetarens tolkning.

Fler intervjudeltagare hade möjligtvis medfört ytterligare perspektiv och en förbättrad helhetsbild genom att fler medarbetare får komma till tals. Underlaget anses ändå vara

tillräckligt genom att deltagarnas kommentarer täcker in de centrala delarna av ledarskapsstilarna.

Förslag till fortsatt forskning

Då utbudet av kvalitativ forskning inom undersökningsområdet är mycket begränsad vore ett annat deltagarurval av intresse för fortsatt forskning. Aspekter som kön, generation, befattning kan vara av betydelse för resultatet, och bör därmed undersökas för att få en djupare förståelse för hur ledarskapet kan anpassas utefter målgrupp. Ett förslag är att genomföra liknande studier inom olika organisationer och från skilda länder för att observera kulturella influenser. Komparativa studier vore av intresse för att jämföra den kvantitativa och kvalitativa forskningen för att finna gemensamma nämnare. Då den kvantitativa forskningen visar belägg på att transaktionellt och transformativt ledarskap korrelerar positivt kan det även vara av relevans att utgå från ett kontinuumperspektiv i framtida studier (Judge et al., 2004).

Referenser

Afshari, L., & Gibson, P. (2016). How to increase organizational commitment through transactional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 507-519. doi:10.1108/LODJ-08-2014-0148

Aga, D. A. (2016). Transactional leadership and project success: the moderating role of goal clarity. *Procedia Computer Science*, 100, 517-525. doi: 10.1016/j.procs.2016.09.19

Algahtani, A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82. doi: 10.15640/jmpp.v2n3a4

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I., (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207

Beauchamp, M. R., Welch, A. S., & Hulley, A. J. (2007). Transformational and Transactional leadership and exercise-related self-efficacy. *Journal of Health Psychology*, 12(1), 83-88. doi:10.1177/1359105307071742

Hamstra, M. R. W., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Research article on the perceived effectiveness of transformational–transactional leadership: The role of encouraged strategies and followers' regulatory focus. *European Journal of Social Psychology,* 44, 643-656. doi: 10.1002/ejsp.2027

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.

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

Naber, A. M., & Moffett, R. G III. (2015). Follower moral reasoning influences perceptions of transformational leadership behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 2017(47), 99-112. doi: 10.1111/jasp.12427

Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54. Tillgänglig: https://www.umanitoba.ca/publications/cjeap/archives.html#2006

Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Institute*, 36(1), 49-61.

Vargas, M. I. R. (2015). Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 43-52. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.284

Vito, G. F., Higgins, G. E., & Denney, A. S. (2014). Transactional and transformational leadership: An examination of the leadership challenge model. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(4), 809-822. doi: 10.1108/PIJPSM-01-2014-00

Bilaga 1 - Missiv

Hur ser du på ledarskap?

Hej! vi är två studenter som nu genomför vår sista termin av personal- och arbetslivsprogrammet på högskolan i Gävle. Vi skulle jättegärna vilja intervjua dig angående din syn på ledarskap! Intervjun förväntas ta 30 – 60 minuter och kommer genomföras på din arbetsplats.

Syftet med studien är att förstå oss på ledarstilar och om synen skiljer sig åt mellan medarbetare. I dagens organisationsliv är ledarskap och god relation till medarbetaren viktiga framgångsfaktorer i en konkurrenspräglad värld.

Önskar du dig anonymitet i studien så går detta att ordna. Intervjun kommer att spelas in via röstinspelning. Materialet kommer ligga till grund för examensarbetet och finnas tillgängligt för lärare och studenter. Deltagande är frivilligt. Självklart får du vid önskemål ta del av studien när den är färdig!

Kontaktinformation
Alexander von Uckermann, 0723035805, allevu@hotmail.se
Viktor Bergström, 0708818676, pfviktor@hotmail.com

Bilaga 2 - Intervjuguide

Frågor
ålder? utbildning? kön?
Vad jobbar du som? vad innebär det?
Vad innebär din roll för Gävle Energi?

Öppna frågor
1. Vad är en ledare för dig?
2. Vilken betydelse har ledarskap för en organisation?
3. Vad är målet med ledarskap?
4. Vad för olika former av ledarstilar finns det enligt dig?
5. Vad är bra ledarskap?
6. Vad är dåligt ledarskap?
7. Vilka egenskaper behöver en ledare?

Riktade frågor
Villkorad belöning
8. Vad anser du om en chef som belönar medarbetarna för att få dem att prestera bättre och uppnå verksamhetens mål?

9. Vad anser du om de förväntningar chefer och medarbetare har på varandra inom arbetslivet?

Leda genom avvikelser
10. Vad anser du om en chef som ger rådgivning och vägledning till medarbetarna i syfte att lösa problem och öka deras arbetsprestation?

11. Vad anser du om att medarbetaren ska kunna förlita sig på chefen vid problemsituationer?

karismatiskt/inspirerande
12. Vad anser du om en chef som coachar och motiverar medarbetarna i syfte att öka deras välmående och produktivitet i arbetet?

intellektualiserande
13. Vad anser du om en chef som utmanar och utvecklar medarbetaren för att öka deras engagemang i arbetet?

individualiserande
14. Vad anser du om en chef som intresserar sig för medarbetarnas individuella intressen för att göra dem mer engagerade i arbetet?

15. Vad anser du om betydelsen av uppmuntran och beröm för att engagera medarbetaren i arbetslivet?

Avslutning
16. Vill du tillägga något?