Växjö
universitet
Institutionen för samhällsvetenskap
Kandidatuppsats i Psykologi
VT-2006

Transformell, transaktionell och laissez-faire ledarskapsstil

– *en kvantitativ studie gällande manliga och kvinnliga chefer*

Författare: Petra Magnusson
Handledare: Judit Lindqvist
Examinator: Kristiina Möller

Transformational, transactional and laissez-farie leadership
- *A quantitative study of male and felmale superiors*

Petra Magnusson
Växjö university

The aim of this study was to see if there existed any differences between male and female superiors. The theoretical framework was based on transformational, transactional and laissez-faire leaderships styles. The sample was employees in three companys (n=24). Three hypothesis were formulated: (1) female superiors are more transformational than male, (2) male superiors are more transactional than female and (3) male superiors are more laissez-faire than felmale. The method of measurement was a modified version of the Multifactor Leadership Questionnaire. The findings of the study did not confirm any differences between female and male superiors in the components of transformational and transactional leadership styles. The result of the hypothes that male superiors are more laissez-faire than female was confirmed. Male superiors applied behavios of the laissez-faire style more than female superiors. The findings were also related to previously research. It is important to point out that the findings of this study can not be generalized based on a smal sample.

Keywords: *Transformational, transactional and laissez-faire styles, female and male superiors.*

Introduktion

Studiet av ledarskap har intresserat forskare mycket länge, forskningen har i stor utsträckning studerats utifrån det maskulina, där ledarskap var relaterat till dominans, självförtroende och maskulinitet. De studierna förklarade och definierade ledarskap bland stora män, ofta hjältar (Chin, 2004). Sigmund Freud, Thomas Carlyle och Max Weber ansåg att intelligenta, framgångsrika och karismatiska människor kunde nå högre positioner i samhället genom att förtjusa och stärka sina medarbetare för att sedan förändra historien (Hogan & Kaiser, 2005). Flera forskare har ansett att personliga egenskaper avgör hur en ledare agerar och arbetar. Att studera ledarskap i relation till personliga egenskaper med en utgångspunkt i Big Five har intresserat flera forskare (Bono & Judge, 2004; Hogan, Cordon & Hogan 1994; Kornør & Nordvik 2004). Big Five beskriver en struktur över personligheten. Utmärkande egenskaper är *extraversion* (aktivitet, ihärdighet och optimism), *neuroticism* (negativa angelägenheter, rädsla, osäkerhet, aggressivitet och skyldighet), *openness to experience* (nyfikenhet, kreativitet och påhittighet), *agreeableness* (artighet, snällhet och tillitsfullhet) och *conscientiusness* (självkontroll och målmedvetenhet) (Bono & Judge, 2004). Intresset för studier beträffande ledarskap har utvecklats då forskare fann att den äldre litteraturen endast innehöll ett fåtal hållbara generaliseringar, ledare ansågs till exempel vara något utöver det vanliga, som var mycket begåvade (Hogan & Kaiser).

Det finns flera olika definitioner av begreppet ledarskap. Hogan och Kaiser (2005) definierade ordet ledarskap som ”the people who rise to the top of large organizations are distinguished by hard work, intelligence, ambition, political skills, and luck but not necessarily by talent for leadership” (s. 171). Hogan, Gordon och Hogan (1994) menade att ledare på ett övertygande sätt skall få sina medarbetare att åsidosätta sina egna personliga angelägenheter och istället fokusera på ett gemensamt mål som är viktigt för hela gruppen. Ledarens förmåga är associerad till medarbetares arbetsprestation och arbetstillfredsställelse. Ledarskap är en process där en individ influerar en grupp att nå uppsatta mål (Northouse, 2004 refererad i Chin, 2004). Tidigare forskning relaterar ofta till karisma som ett kännetecken för ledarskap, studier som nyligen gjorts fokuserar istället på samarbete i relation till ledarskap (Chin). Ledarskapet är som tidigare nämnts en process där ledaren utövar inflytande över en grupp genom att få dem att arbeta på ett visst sätt. Ledarens uppgift är att utöva inflytande så att gruppen eller de underordnade når uppsatta mål. Wahl, Holgersson, Höök och Linghag (2001) skiljer däremot på en

ledare och en chef, de menar att en ledare är någon som får med sig sin grupp medan en chef är en position vilken inte nödvändigtvis får med sig sin grupp.

Att studera ledarskap vetenskapligt har historiskt sett flera utgångspunkter. Tidigare studier om ledarskap hade snäva förutsättningar, vilka inte kunde generaliseras. Senare studier har vidgat spektrat om ledarskap, då intresset för ledarskap har relaterats till Big Five, arbetstillfredsställelse, effektivitet och olika ledarstilar.

Kvinnligt och manligt ledarskap

Under de senaste decennierna har antalet kvinnliga ledare nästa tre dubblats. Men kvinnliga ledare är fortfarande sällsynta i högre positioner på stora företag. Allt eftersom att antalet kvinnliga ledare ökar finns även ett större intresse bland forskare att undersöka skillnader och likheter mellan kvinnliga och manliga ledare.

När det handlar om kvinnligt och manligt ledarskap är det första som måste ifrågasättas om det går att kategorisera dessa i två grupper? Finns det någon skillnad mellan kvinnligt och manligt ledarskap? Finns det ett bra kvinnligt ledarskap och ett bra manligt eller endast ett bra ledarskap? Vad som anses vara manligt ses ofta som maskulinitet, aggression, självstädighet, objektivitet, logik och beslutsamhet. Kvinnligt beskrivs som känslomässighet, försiktighet, intuition och uttryckande (Caprioli & Boyer, 2001). Det finns flera teorier och definitioner av ledarskap i studier och litteratur. Ett perspektiv att närma sig definitionen är personliga egenskaper av ledarskap. Ett annat perspektiv är färdigheter i relation till ledarskap och ett tredje är vilka beteenden en ledare har (Chin, 2004).

Vissa forskare hävdar att kvinnor betonar planering och organisation medan detta i mindre utsträckning poängteras bland män, där det istället handlar om att vinna till vilket pris som helst. Kvinnligt ledarskap beskrivs som ledare där utgångspunkten är samarbete. (Chin, 2004). Trinidad och Normore (2005) uttrycker tankar som ”the presence of feminine or masculine characteristics in leadership styles is related to the construct of gender. Gender, race, class, and other elements of social difference are acknowledged to play an important role in the development of leadership styles” (s.575). Vidare menade författarna att kvinnliga ledare inte kan ses som bättre eller sämre än manliga ledare.

Eagly och Johannesen-Schmidt (2001) kategoriserade kvinnliga och manliga ledare i två utmärkande drag, dels en *agentic* ledare dels en *communal* ledare. Enligt författarna utmärks män som *agentic* ledare mer än kvinnor. Det betyder att manliga

ledare i högre utsträckning associeras med kontroll, bestämdhet och säkerhet. Karakteristiska drag i ett *agentic* ledarskap är aggressivitet, dominans, självständighet, kraftfullhet och tävlingsinriktning. Kvinnor kategoriserades istället som *communal* ledare vilket utmärks av en känsla beträffande andra människors välmående. De karakteristiska dragen hos *communal* ledare är hjälpsamhet, sympati, snällhet, artighet och lugn (Eagly et al.).

Henning (1976) gjorde studier gällande kvinnligt ledarskap och ledarskapets sätt att vara. Hon studerade kvinnornas barndom, uppväxt, studietid och första karriär året. Hennes resultat visade att kvinnor socialiseras felaktigt och bristfälligt i förhållande till chefskraven. Henning menade att kvinnor och män socialiseras olika vilket leder till att män lättare når chefspositioner (Henning refererad i Wahl, 2001). Dahlström (20060518) menade att kvinnors och mäns hjärnor skiljer sig åt. Redan från födelsen skiljer sig pojkar och flickor åt. Forskning kring spädbarn tyder på att två dagar gamla flickor och pojkar påvisar skilda beteenden. Beteenden hos flickbebisarna var att de jollrade mycket och visade uppmärksamhet på ljus och ljud. Pojkbebisar var däremot tystlåtna och observerade saker som rörde på sig. I vuxenålder tolkar, uppfattar, förklarar och prioriterar kvinnor och män olika. Enligt denna biologiska och neurologiska syn uppfattas män som dominanta, offensivt aggressiva, oberoende, hänsynslösa och risktagande. Kvinnor beskrivs däremot som undergivna, trygghetssökande, beroende, defensivt aggressiva och försiktiga. Enligt Dahlström vill kvinnliga ledare vara en i gänget, deras tänkande är långsiktigt, de är emotionellt involverade i gruppen och har en rädsla för personkapitalet. Manliga ledare vill vara på toppen, har ett kortsiktigt tänkande, är instrumentala, är inte emotionellt involverad i gruppen samt är intresserade av ekonomi. Möjligheten till att kvinnliga och manliga chefer skiljer sig åt i deras ledarskapsroll beskrivs som viktigt eftersom deras beteende är avgörande för effektivitet och förbättringar av arbetet (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003).

En anledning till intresset för studier om skillnader mellan kvinnliga och manliga ledare beror bland annat på att det finns en bristfällig överensstämmelse gällande vad som anses vara kvinnlig (vänlighet, trevlighet och osjälviskhet) och vad som beskrivs vara manligt (bestämdhet, dominanthet och verksam kompetens) (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). Enligt Eagly och Karau (2002) finns en obalans i synen på kvinnliga ledare och den typiska uppfattningen av ledarrollen, vilket skapar en fördomsfullhet mot kvinnliga ledare. Enligt författarna finns det en mindre gynnsam uppfattning av kvinnliga ledare jämfört med manliga, då den typiska ledarförmågan är

mer stereotyp till manliga egenskaper än kvinnliga. Fördomsfullheten mot kvinnliga ledare förblir även då uppfattningen av ledare beskrivs som *agentic,* vilket inte tillskrivs på kvinnliga ledare (Eagly & Karau).

Skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap kan motiveras genom att associera stereotypa kännetecken till vad som beskrivs kvinnligt respektive manligt. Denna stereotypa uppfattning behöver inte svara för huruvida kvinnligt eller manligt ledarskap är den bästa ledarstilen. Däremot kan uppenbara stereotypa kännetecken för könen förväntas relateras till en viss ledarstil, vilket kan skapa ett kvinnligt ledarskap och ett manligt ledarskap.

Ledarstilar mellan kvinnor och män

När vissa egenskaper beskriver vad som är kvinnligt och manligt förväntas även en viss ledarstil tillskriva kvinnor och män. Det har lett till ett intresse för forskare att studera olika ledarskapsstilar i jämförelse med kvinnliga och manliga ledare (Carless, 2004; Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003; Hackman, Furniss, Hills, Paterson, 1992).

Kvinnliga ledare tenderar att vara mindre hierarkiinriktade och mer samarbetsvilliga än manliga. Kvinnliga ledare uppskattar sig ha en demokratisk stil, vilket innebär en ledare som arbetar på ett demokratiskt sätt och låter sina medarbetare deltaga i beslut. Manliga ledare skattar sig som autokrater, vilket betyder en ledarstil som är mycket arbetsinriktad och som inte låter medarbetarna deltaga i beslutsfattande. (Eagly, Johannesen-Schimdt & van Engen, 2003) Liknande studier (Eagly, 1992 refererad i Eagly, 2003) tyder på att tillfrågade medarbetare har en negativ inställning till kvinnor som är av en autokrat stil jämfört med inställningen till manliga ledare av samma stil.

Den senare forskningen om könsskillnader i ledarskap har utformat ytterligare en teori av ledarstilar (Bass, 1995; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). En transformell stil (*transformational*) och en transaktionell stil (*transactional*). Kvinnliga ledare beskrivs utifrån denna teori som transformella medan manliga ledare beskrivs som transaktionella (Eagly et al., 2003).

Transformell ledarskapsstil

Transformellt ledarskap som ledarstil introducerades av Burns (1978) men har senare utvecklats av Bass (1995). En transformell ledarskapsstil innebär en ledare som är positiv, har inspirerande egenskaper, ett övertygande språk och en förmåga att uppmuntra, vilket motiverar medarbetarna i arbetet. En transformell ledare sätter känslor i fokus istället för intellekt, således hjärta framför hjärna (Jacobsen & Tornsvik, 2002). Bass (1995) definierar en transformell ledare som en person vilken har ett ökat medvetande gällande konsekvenser, som påverkar en grupp att inte fokusera på privata angelägenheter utan på gruppens bästa samt att få gruppen att arbeta hårdare än vad de egentligen inte förväntar sig att de kan. Enligt Bass slutsats är ledare av en transformell stil kreativa och produktiva vilket får sina medarbetare att överträffa förväntningar med extra ansträngning. Shamirs, Houses och Arthurs (1993) studie visar att ledare som är karismatiska och transformella förändrar medarbetares självuppfattning. De skapar en social identifikation bland medarbetarna för att uppnå mål och arbete. Det i sin tur leder till att medarbetarna känner att de kan påverka sin situation och att förtroendet, styrkan och prestationen ökar och blir bättre (Shamir et al. refererad i Bass, Jung, Avolio & Berson, 2003). Bass, Avolio, Jung och Berson (2003) anser att ett transformellt ledarskap har en viktig roll i byggandet av grupptillit och för att få gruppen att klara svåra utmaningar. Teorin om transformellt ledarskap har utvecklats ytterligare efter Burns och Bass.

Den senaste framställningen av transformell ledarstil är fyra dimensioner: *idealized influence, inspiriational motivation, intellectual stimulation* och *individualized consideration*. *Idealized influence* innebär att ledarens beteende får medarbetare att identifiera sig med ledaren. Dessa ledare är beundrade, respekterade och tillförlitliga. Ledare av denna karaktär betraktar medarbetarnas behov och arbetar i enlighet med moralprinciper och värden på arbetsplatsen. *Inspirational motivation* betyder att ledaren är artikulerad vilket påverkar och inspirerar medarbetarna. Motivationen sker genom att ledaren sörjer för vad som är betydelsefullt och utmanade för de underordnade (Bass et al., 2003). Ledare med en *inspirational motivation* utvecklar deras medarbetare att optimistiskt diskutera om framtida mål som skall uppnås. Ledaren klargör även tydligt för sina medarbetare om organisationens och grupps gemensamma mål (Judge & Piccolo, 2004). Nyckelegenskaperna för ledare av en *inspirational motivation* är entusiasm och optimism. *Intellectual stimulation* är den dimensionen som beskriver en ledare som vågar ta risker och värnar om medarbetarnas idéer. Ledare med denna

förmåga stimulerar och uppmuntrar till kreativitet hos de underordnade genom att se gamla situationer utifrån nya perspektiv. Ledaren tillsammans med sina medarbetare arbetar med att finna lösningar till olika problem (Bass et al.). Den sista dimensionen av transformellt ledarskap är *individualized concideration* vilket innebär en ledare som ser till varje medarbetares behov. En ledare av detta slag fungerar likt en mentor eller coach som lyssnar till sina underordnades tankar och behov (Judge & Piccolo). Medarbetarna utvecklar sin förmåga och potential genom ledarskapet och ett nytt lärande och ett stödjade arbetsklimat utvecklar hela gruppen (Bass et al.).

Transaktionell ledarskapsstil

En transaktionell ledarstil innebär en ledare som belönar medarbetarna i utbyte mot deras arbetskraft. Det transaktionella ledarskapet bygger på arbetskraft i utbyte mot lön. För att medarbetarna skall kunna prestera något krävs att ledaren erhåller dem med löner, högre befattningar, mer inflytande med mera (Jacobsen & Thornsvik, 2002). Den transaktionella ledaren ger något medarbetarna vill ha i utbyte mot något som ledaren vill ha. Relationen kvarstår så länge båda parterna tjänar på det. Den transaktionella ledarstilen innebär således ett utbyte mellan ledaren och de underordnade. Liksom den transformella stilen delas det transaktionella ledarskapet in i tre dimensioner: *contingent reward, managment by exception – active* och *managment by exception – passive* (Judge & Piccolo, 2004). *Contingent reward* innebär att ledaren utdelar konstruktiva transaktioner eller utbyten med sina medarbetare. Ledaren klargör och upprättar belöningar i utbyte mot medarbetarnas arbete. Den andra dimensionen av transaktionell stil är *managment by exception* som generellt innebär att ledaren endast handlar när de underordnade gör ett avvikande arbete (Judge & Piccolo). *Managment by exception* kan indelas i två ytterligare dimensioner, *active och passive*. *Managment by exception – active* betyder att ledaren aktivt letar efter avvikelser i arbetet och handlar enbart när inkorrekt arbete har inträffat. Den passiva formen av *managment by exception* innebär att ledaren enbart handlar när inkorrekt arbete har inträffat. Skillnaden mellan dimensionerna är att den aktiva ledaren söker efter avvikelse medan den passiva agerar när det försiggått avvikelse i arbetet (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997). Relationen mellan transformell och transaktionell stil har diskuterats, Burns som introducerade konceptet menade att dessa stilar var varandras motpart, vilket inte Bass (1998) ansåg. Han menade att stilarna var skilda från varandra men inte varandras motpart. Bass menade att ledare kunde vara en kombination av stilarna. Han

argumenterade vidare att den transformella stilen bygger på den transaktionella stilen och inte det motsatta. (Hater & Bass, 1998 refererad i Den Hartog et al., 1997). Dock ansåg både Burns och Bass att de bästa ledarna är både av transformell och transaktionell karaktär (Judge & Piccolo).

Laissez-faire ledarskapsstil

Laissez-faire eller ”låt gå” ledare gäller ett ledarskap som är av undvikande eller bristfällig karaktär. Ledare av en laissez-faire stil undviker beslutsfattande, att ta tag i situationer och finns inte tillgängliga vid behov. Ledare av denna stil är overksam istället för aktiv. Forskare har debatterat huruvida ett laissez-faire ledarskap kan återkopplas med en transaktionell stil gällande dimensionen om *managment by exception – passive* (Judge & Piccolo, 2004). I denna studie ses laissez-faire stilen som en separat dimension.

Empirisk forskning bakom ledarskapsstilarna

Lowe, Galen och Sivasubramaniam (1996) fann en positiv relation mellan transformellt ledarskap och arbetsprestation. Bass (1995) ansåg att personer av den transformella ledarskapsstilen reflekterar mer över sociala värden, stress och förändringar. Personer av den transaktionella stilen framhäver i högre utsträckning en bra ordningsstadga i gruppen.

Enligt Bass, Avolios, Jungs och Bersons (2003) studie hade transformellt ledarskap en positiv korrelation med den transaktionella dimensionen contingent reward och negativ relation till ett laissez-faire ledarskap. Det innebar att ledare av en laissez-faire stil hade sämre förutsättningar för potential som arbets- och prestationsförmåga Transformell och contingent reward stil var signifikant relaterad till ledarens framträdande.

I Strangs (2005) studie om ledarskapsstilar visade resultatet att ledare som tillämpande en laissez-faire stil ansågs som mycket frånvarande och inte tillräckligt effektiva. Medarbetarna i hans studie menade att de inte trivdes i sin arbetssituation på grund av sin chef. Strang fann att chefer av transformell stil i högre grad var effektivare än ledare av en laissez-faire stil. En transformell ledare förbättrar arbetstillfredsställelsen och relationen till medarbetarna menade Strang. Ledare av en laissez-faire stil visade sig ha en negativ påverkan på arbetstillfredsställelsen och arbetsprestationen. Ozaralli (2003) fann att en transformell ledare utvecklade och

förbättrade effektiviteten bland de underordnade. Underordnade till en transformell ledare ansåg att de hade en bra och utvecklad förmåga till nytänkande, kommunikation till medarbetare och en förbättrad arbetsprestation. Vidare fann författaren en signifikant korrelation mellan transformell stil och empowerment och gruppeffektivitet. Judge och Piccolo (2004) fann att ledare av en transaktionell stil ofta misslyckades med arbetsprestationen i gruppen. Hogan, Cordon och Hogan (1994) argumenterade i deras undersökning för att (a) ledarens personlighet förutsäger ledarstilen, (b) ledarstilen påverkar de underordnades attityder och hur arbetet fortlöper, (c) attityder om hur arbetet skall fungerar förutsäger i sin tur organisatorisk prestation. Ett intressant resultat i deras studie visade att mellan 65 % - 75 % av de anställda hade problem med sin närmsta chef, vilket påverkade deras arbetsuppgifter. Flera studier (Bono & Judge, 2004; Judge & Piccolo, 2004; Kornør & Nordvik, 2004) tyder på att extraversion har en korrelation med ledarskap. Bono och Judge (2004) har med utgångspunkt från sina studier funnit att ledare som var extroverta också hade en transformell ledarskapsstil. Det innebär ledare som är aktiva, energiska och optimistiska.

Könsskillnad gällande de tre ledarskapsstilarna

Enligt Eagly, Johannesen-Schmidt och van Engel (2003) tillskriver sig kvinniga ledare en transformell stil eftersom det utgör ett sätt att undvika dilemmat med oförenligheten mellan könsrollen och ledarrollen. Den transformella ledarstilen utgörs av beteenden som är överensstämmande med kvinnliga egenskaper. Eagly och Johannesen-Schmidt (2001) anser att män är av en transaktionell ledarstil som kan liknas vid en som har uppsikt över de sysselsatta både rationellt och ekonomiskt. Författarnas resultat tyder på att kvinnor har högre värden än män på den transformella stilen, framförallt gällande *idealized influence, inspirational motivation* och *individualized consideration*. Det innebär att kvinnor i högre grad får medarbetarna att (a) känna sig respekterade, (b) visa optimism inför framtida mål och (c) utvecklas och känna att individuella behov uppmärksammas jämfört med manliga ledare. Men resultatet visar även att kvinnor hade högre värden på den transaktionella ledarskapsstilen gällande dimensionen *contingent reward*. Manliga ledare visade sig ha högre värden på skalan gällande de båda *management by exception* dimensionerna (*active* och *passive*). Enligt författarna betyder det att manliga ledare i större utsträckning än kvinnliga (a) lägger märke till de underordnades misstag och avvikande arbete, (b) agerar inte förrän problem har inträffat och (c) är frånvarande och undvikande vid påfrestande situationer (Eagly et al.).

Carless (1998) studie om kvinnligt och manligt ledarskap visade utifrån chefens perspektiv att kvinnliga ledare uppskattade sig mer transformella än manliga. Utifrån de underordnades perspektiv fanns dock ingen skillnad mellan kvinnliga och manliga ledare beträffande transformell stil. Likaså visade Mannings (2002) studie att det inte fanns någon signifikant skillnad av den transformella stilen mellan manliga och kvinnliga ledare. Däremot uppskattade kvinnliga chefer sig lägre på den transformella stilen än vad de underordnade gjorde. Manliga chefers självskattning stämde överens med de underordnades uppskattning. Hackman, Furniss, Hill och Paterson (1992) fann att både kvinnliga och manliga chefer tenderar att manifestera en transformell ledarskapstil. Det kan vara svårt att generalisera att det inte finns någon skillnad (Carless, 1998; Hackman et al., 1992; Komivers, 1991), men lika svårt är det att generalisera att det finns någon skillnad (Eagly et al., 2001; Eagly et al., 2003; Trinidad et al., 2004) mellan kvinnor och män beträffande ledarskapsstilarna.

Syftet

Syftet med denna studie är att undersöka transformellt, transaktionellt och laissez-faire ledarskap utifrån kvinnliga och manliga chefer. Kan någon av dessa ledarskapsstilar tillskrivas kvinnor eller män? Flera undersökningar har även genomförts i bland annat USA och det är av intresse att se om resultat från Sverige kan liknas vid de studierna. Orsaken till studien är att forskning kring ämnet inte lika brett i Sverige.

> *Hypotes 1:* Det finns en signifikant skillnad mellan kvinnliga och manliga ledare gällande transformellt ledarskap. Kvinnliga chefer har ett signifikant högre medelvärde på transformell stil än manliga.

> *Hypotes 2:* Det finns en signifikant skillnad mellan kvinnliga och manliga ledare gällande transaktionell stil. Manliga chefer har ett signifikant högre medelvärde på transaktionell ledarstil än kvinnliga.

> *Hypotes 3:* Det finns en signifikant skillnad mellan kvinnliga och manliga ledare gällande laissez-faire stilen. Ledare av det manliga könet har ett signifikant högre medelvärde på laissez-faire stilen än kvinnliga.

Anledning till hypoteser är att vissa egenskaper så som vänlighet, trevlighet och osjälviskhet associeras till kvinnor. Manliga ledare associeras till egenskaper som bestämdhet, dominanthet och verksam kompetens. Denna tankegång finns även i Eaglys, Johannesen-Schmidts och van Engels (2003) studie gällande differens mellan kvinnliga och manliga ledare.

Metod

Undersökningsdeltagare

Deltagarna i denna undersökning har varit medarbetare inom Studieförbundet vuxenskolan, ett byggföretag och två kommunala gruppboenden. Av 57 utdelade enkäter fick jag totalt in 24, vilket innebär ett bortfall på 33 enkäter. Samtliga 24 enkäter var fullständigt ifyllda. Svarsfrekvensen för enkätundersökningen är 42.1 %. Medarbetarnas ålder varierade från 20 till 63 år (M=42.20, SD=13.72). Antalet kvinnliga medarbetare i enkätstudien var 16 och de manliga var 8. Medelåldern för de kvinnliga deltagarna var 40.8 år och 45 år för de manliga. Medarbetarna med kvinnliga chefer var 12, därav en man och 11 kvinnor. Deltagare med manliga chefer var 12, varav fem kvinnor och sju män. Samtliga deltagare och chefer fick i samband med enkäten ett introduktionsbrev (se appendix) där deltagarna blev lovade konfidentialitet.

Apparatur och Material

Multifactor Leadership Questionnaire

Bass (1981) utvecklade ursprungligen ett mätinstrument, Multifactor Leadership Questionnaire, som syftade till att mäta transformell, transaktionell och laissez-faire ledarskapsstil. Det mätinstrumentet skulle ge en möjlighet att undersöka relationen mellan de olika ledarskapsstilarna utifrån effektivitet och arbetstillfredsställelse. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) syftar till att beskriva ledarens beteende (Lowe, Galen & Sivasubramaniam, 1996). Frågeformuläret har använts i flera studier (Bass, 1995; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Carless, 1998; Den Hartog, van Muijen & Koopman, 1997). Styrkan med MLQ är att resultaten kan ses från ledarens, medarbetarens, ledarens överordnade eller ledarens egen uppskattning. Vanligen är det ledarens medarbetare som besvarar formuläret (Den Hartog et al.). MLQ består av 24 påståenden gällande transformellt ledarskap. Påståendena är dessutom indelade i de olika dimensionerna av denna stil: *idealized influence* (12 påståenden), *inspiriational*

motivation (4 påståenden), *intellectual stimulation* (4 påståenden) och *individualized consideration* (4 påståenden). Vidare består MLQ av 12 påståenden gällande den transaktionella stilen: *contingent reward* (4 påståenden), *active managment by exception* (4 påståenden) och *passive managment by exception* (4 påståenden). De sista påståendena i formuläret behandlar laissez-faire stilen och innehåller 4 påståenden (Den Hartog, van Muijen, Koopman, 1997).

Den enkät som ligger till grund för min undersökning är modifierad och utarbetad av Nilsson och Nygren (2005) med MLQ som utgångspunkt. Modifieringen berodde till stor del på att MLQ som original var licensbelagt och svårt att få tag på. Vid konstruktionen av enkäten fann författarna artiklar (Geyer & Steyrer, 1998; Hinkin & Tracey, 1999) som är en förutsättning för frågeformuläret (Nilsson & Nygren, 2005). Indelningar av MLQ som original går även att finna i Lowe, Galen & Sivasubramaniam, 1996 och Den Hartog, van Muijen & Koopman 1997.

Frågeformuläret som består av 41 frågor är indelade i olika moment gällande transformell, transaktionell och laissez-faire stil. Frågorna är blandade för att undvika ett visst svarsmönster. Den tranformella ledarskapstilen behandlas av 20 frågor, samtliga dimensioner består av 5 frågor; *charisma* (2, 10, 18, 26, 34), *inspirational motivation* (3, 11, 19, 27, 35), *intellectual stimulation* (4, 12, 20, 28, 36) och *individualized consideration* (3, 13, 21, 29, 37). Stilen om transaktionellt ledarskap skattades av; *contingent reward* (6, 14, 22, 30, 38), *management by exception passive* (7, 15, 23, 31, 39) och *management of exception active* (8, 16, 24, 32, 40). Graden av laissez-faire skattades av frågorna 9, 17, 25, 33, 41. Enkäten består av fyra svarsalternativ: tar helt avstånd från, tar delvis avstånd från, instämmer delvis och instämmer helt.

Procedur

Via telefon och e-post var jag i kontakt med verksamhetschefer inom Studieförbundet vuxenskolan. Sammanlagt kontaktades 13 verksamhetschefer, det var endast tre chefer som var intresserade av att låta sina medarbetare medverka i enkätundersökningen. Resterande chefer valde att inte medverka på grund av att de inte ville belasta sina medarbetare. I samband med kontakten med cheferna för Studie förbundet vuxenskolan presenterade jag mig och min uppsats. Jag skickade via e-post ut enkäten till de cheferna, som i sin tur distribuerade ut enkäten till 13 medarbetare. Endast två av dessa

tre chefer har blivit skattade. Den tredje chefens medarbetare valde att inte svara på enkäten.

I samråd med min handledare valde jag att kontakta ytterligare tre sektorer. Förutom Studieförbundet vuxenskolan tillkom ett företag inom byggbranschen, två kommunala gruppboende och två stora företag inom handelssektorn. Vid besök hos företagen valde cheferna inom handelssektorn att tacka nej till ett medverkande på grund av tidsbrist. Efter godkännande av cheferna för byggsektorn och de två kommunala gruppboendena delade jag ut 44 enkäter till medarbetarna på de två sektorerna. Sammanfattningsvis är det tre kvinnliga och två manliga chefer som har blivit skattade av deras medarbetare. Jag delade totalt ut 57 enkäter till medarbetare inom de tre sektorerna.

Databearbetning

Med hjälp av SPSS kunde jag sammanställa de svar som inkommit från enkäterna. För att kunna genomföra ett One Way ANOVA test kontrollerades möjligheten för univariata outliers i studien. Det existerade en outlier i subfaktorn för den beroende variabeln transformell ledarskapsstil samt en outlier inom subfaktorn för den beroende variabeln transaktionell stil. Det korrigerades genom att ersätta de extrema värdena för outliers med de näst lägsta värdena (37 respektive 27). Därmed förelåg värdena för skewness (-.444) och kurtosis (-.491) under +/- 1. Variablerna för ledarskapsstilarna var nu approximativt normalfördelade. Genom att ställa samman de olika dimensionerna och skalpoängen för ledarskapsstilarna, transformell stil (idealized influence, inspiriational motivation, intellectual stimulation och individualized consideration), transaktionell stil (contingent reward, managment by exception – active och managment by exception – passive) och laissez-faire kunde One Way ANOVA utföras. Valet av One Way ANOVA var att få en detaljerad och noggrann data från mitt resultat. Resultatet framkom genom tre ANOVOR, transformell, transaktionell och laissez-faire.

Resultat

Deskriptiv data

Tabell 1: Medelvärden (och standardavvikelse) gällande variablerna transformell (y1), transaktionell (y2) och laissez-faire ledarstil (y3) uppdelat i kvinnliga och manliga chefer (x), n=24

	Ledarskapsstil		
	Transformell stil M (SD)	Transaktionell stil M (SD)	Laissez-faire M (SD)
Chefens kön			
Kvinna	54.41 (9.75)	35.83 (5.90)	10.58 (1.62)
Man	56.41 (9.48)	37.75 (5.57)	13.58 (1.50)
Total	55.41 (9.48)	36.79 (5.70)	12.08 (2.16)

Resultat för hypotes 1

Mitt antagande var att det förekom en signifikant skillnad mellan kvinnliga och manliga chefer gällande transformell ledarstil. Kvinnliga chefer antogs ha ett signifikant högre medelvärde än manliga. Utifrån ett One Way ANOVA test fann jag inget stöd för min hypotes. Det fanns ingen signifikant skillnad mellan kvinnliga och manliga chefer gällande subfaktorn transformell stil ($F (1, 22) = .258$) ($p= .616$). Jag fann därmed inget stöd för min hypotes.

Resultat för hypotes 2

Antagandet för denna hypotes var att det fanns en signifikant skillnad mellan manliga och kvinnliga chefer gällande transaktionellt ledarskap. Manliga chefer skulle ha ett signifikant högre medelvärde än kvinnliga. Den hypotesen kunde inte stödjas med hjälp av envägs variansanalys (ANOVA). Resultatet visade ($F (1, 22) = .668$) ($p= .423$). Därmed fanns det ingen signifikant skillnad mellan kvinnliga och manliga chefer gällande transaktionell stil.

Resultat för hypotes 3

I denna hypotes antogs att det fanns en signifikant skillnad mellan kvinnliga och manliga chefer angående ledarskapsstilen laissez-faire. Antagandet var att manliga chefer hade ett signifikant högre medelvärde än kvinnliga. Jag fann stöd för min

hypotes utifrån ett envägs variansanalys test med signifikants nivå .05 (F (1, 22)= 22.068) (p=.000). Resultatet visade att det fanns en signifikant skillnad mellan manliga och kvinnliga chefer. Manliga chefer visade sig i större utsträckning vara av laissez-faire ledarskapsstil än kvinnliga

Diskussion

Syftet med studien var att undersöka om det fanns någon skillnad mellan kvinnligt och manligt ledarskap. Utgångspunkten var Burns och Bass dimensioner om transformellt, transaktionellt och laissez-faire som ledarskapsstil. Antagandena var (1) att kvinnliga chefer uppvisade en signifikant högre grad av transformell ledarskapsstil, (2) att manliga chefer uppvisade en signifikant högre nivå av transaktionellt ledarskap och (3) att manliga chefer signifikant var av en laissez-faire stil. Resultaten visade att det inte fanns någon signifikant skillnad mellan kvinnliga och manliga chefer gällande de två första hypoteserna. Hypoteserna kunde därmed inte stödjas. Kvinnliga chefer var inte av ett transformellt ledarskap i högre utsträckning än manliga. Samtidigt som manliga chefer inte var av en transaktionell ledarstil i högre grad än kvinnliga. Resultatet av den tredje hypotesen visade dock en signifikant skillnad mellan kvinnliga och manliga chefer. Det bör poängteras att resultatet i denna undersökning inte kan generaliseras på grund av ett bristfälligt urval och ett stort bortfall.

Tidigare forskning inom ämnet visar en motsägelsefull bild av kvinnligt och manligt ledarskap. Dels visar studier att det finns skillnader mellan könen (Eagly et al., 2001; Eagly et al., 2003; Trinidad et al., 2004), dels gör de inte det (Carless, 1998; Hackman et al., 1992; Kark, 2003; Manning, 2002). I enlighet med studiens resultat kan den tredje signifikanta hypotesen relateras till Eaglys, Johannesen-Schmidts och van Engels (2003) resultat som visade, med svag signifikans, att manliga chefer generellt var av laissez-faire stilen. Det skulle enligt Eagly et al (2003) innebära att manliga chefer uppmärksammar medarbetarnas misstag, löser problem när ett avvikande arbete redan har inträffat samt att manliga chefer är frånvarande och undvikande. Men Eagly och Johannesen-Schmidt (2001) argumenterade för att det resultatet kan bryta mot normerna gällande *agentic* ledare, vilket beskriver egenskaper så som aggressivitet, dominans, självständighet, kraftfullhet och tävlingsinriktning. Argumentet är i det fallet oförenligt med en laissez-faire stil där ledaren har en förmåga att undvika situationer och inte finnas tillgänglig vid behov. Men manliga chefer tenderar även att ha ett högre

värde av både transformellt och transaktionellt ledarskap. Det kan verka motsägelsefullt om en jämförelse görs med författare som funnit en differens mellan könen (Eagly et al., 2001; Eagly et al., 2003). Däremot finns en möjlighet att resultatet i denna undersökning kan påvisa att ledarna är av olika ledarstilar. Trots att jag inte fann något stöd för att kvinnliga chefer i större utsträckning antogs vara av en transformell stil än manliga kan resultat från andra studier (Hackman et al., 1992; Carless, 1998; Manning, 2002; Kark, 2003) visa att både kvinnliga och manliga chefer kan manifestera en transformell stil. Deras resultat visade att det inte fanns någon signifikant skillnad mellan könen gällande transformell och transaktionell stil. Att det inte förekom ett signifikant resultat kan tyda på att det inte går att kategorisera kvinnliga och manliga chefer till en viss ledarstil, vilket även Hackman et al. (1992) argumenterade för. Carless (1998) menade att medarbetare som skattar sin chef, medvetet eller omedvetet, kan ha svarat utifrån sina egna åsikter om ledarskap. Detta argument kan ha påverkat resultatet i denna studie, kvinnliga och manliga medarbetare kan ha en stereotyp värdering om hur ett kvinnligt och manligt ledarskap ser ut. Detta kan även återkopplas till Eaglys och Karaus (2002) tankar om att det finns en obalans i synen på kvinnliga och manliga ledare, och den typiska uppfattningen av ledarrollen. Carless antog att manliga medarbetare har lättare att skatta kvinnliga ledare än manliga, som om de förväntade de som mindre kapabla. Det kan finnas en osäkerhet i resultatet om deltagarnas förutfattade värderingar om vad som är kvinnliga respektive manliga egenskaper kan ha speglat deras svar.

Enligt Manning (2002) skattade kvinnliga ledare sig signifikant lägre på transformellt ledarskap än vad dess medarbetare uppskattar dem. Manliga ledare verkar istället skatta sig liknande med sina medarbetare.

Det som ändå kan vara intressant i studien, trots bristen på generaliserbarheten, är att manliga chefer har ett något högre medelvärde på subfaktorerna transformell och transaktionell stil. Det kan innebära en mycket svag tendens till att de skattade manliga cheferna trots ett högre medelvärde på subfaktorn transformell stil, även har ett högre medelvärde på den transaktionella ledarskapsstilen. Det går inte att dra någon slutsats av detta eftersom det finns en mycket svag tendens samt att det inte är signifikant. Det kan finnas en möjlighet att resultatet hade förändrats med ett större sampel. Svarsfrekvensen i studien har varit låg vilket med stor sannolikhet har influerat resultatet. Det finns en möjlighet att det är känsligt att skatta sin chef, vilket kan leda till oärliga svar trots konfidentialitet. Chefernas ålder borde ha presenteras i resultatet, deras ålder kan ha att

göra med vilken nivå cheferna hamnar på subfaktorerna av ledarskapsstilarna. Bass (1995) menar att transformella ledare utvecklas och mognar över tid. Enligt Mannings studie blev yngre ledare i högre grad underskattade i jämförelse med äldre ledare (2002). Det argumentet kan vara en konsekvens av resultatet. Eftersom jag genomförde studien på tre olika arbetsplatser kan olika chefspositioner leda till ett förvanskat resultat. Enligt Caless (1998) är det av vikt att jämföra ledare som besitter liknade chefspositioner Könsfördelningen i studien är snedfördelad vilket kan ha påverkat resultatet.

Att dra några generella slutsatser för resultatet är svårt, det måste tolkas med försiktighet. Även om uppsatsens resultat är vagt vill jag ändå stödja Hackmans argument om att det kan vara svårt att kategorisera och tillskriva kvinnor och män en specifik ledarstil utifrån vissa egenskaper som anses vara kvinnligt och manligt (vänlighet, trevlighet och osjälviskhet respektive bestämdhet och dominanthet). Risken som kan finnas är att forskare finner resultat som inte går att överföras till någon specifik ledarskapsstil.

Begränsningar med studien

Studien begränsas av ett litet urval, men även av ett stort bortfall. På grund av det är generaliserbarheten begränsad. Urvalet i studien är inte slumpmässigt vilket innebär en låg grad av representativitet, vilket till stor del påverkar den externa validiteten. Det finns en risk att den interna validiteten i studien är svag på grund av den modifierade enkäten, det finns en möjlighet att den inte innehåller tillräckligt med dimensioner av de olika ledarskapsstilarna för att kunna generalisera resultatet. Det finns även en risk att ett fåtal formuleringar kan ha varit svårtolkade, vilket kan ha påverkat studien. Det bör vara i åtanke att den modifierade enkäten inte är likvärdig med MLQ. Begreppsvaliditeten i studien kan också ifrågasättas, att skatta sin chef kan ha uppfattats känsligt för deltagarna. Trots att enkäten är konfidentiell finns en risk att medarbetarna inte vågar vara ärliga i sina svar. Det som kan diskuteras är huruvida valet av metoden varit till det bästa. Frågan som kan ställas är om en kvalitativ teknik istället skulle ha använts. Där djupintervjuer mellan intervjuare och respondent samtalar om ämnet. Tänkbart är att en personlig kontakt kan skapa en tillit till intervjuaren och hela undersökningen.

Det har varit lite motgångar vad gäller att få chefer att ställa upp i enkätundersökningen, men även att lyckas få deltagarna att svara på enkäten. Utdelade enkäter som förväntades besvaras, blev inte besvarade av deltagarna. Jag finner en

känsla av misstänksamhet beträffande ett medverkande i enkätundersökningen. Spekulationer kring en låg svarsfrekvens (42.1 %) kan dels vara känsligheten att svara på enkäten, dels misstänksamheten mot enkätundersökningen men även att respondenterna inte har haft ork att svara. Orsaken kan vara att de tillfrågade respondenterna prioriterat bort enkäten, trots påtryckningar från min sida. På grund av de felkällorna påverkas resultatet.

Fortsatt forskning

Fortsatt forskning inom ämnet vore mycket intressant. Det hade varit av intresse att undersöka hur chefer uppskattar sig själva för att sedan jämföra med vad medarbetarna anser om chefen. Framförallt hade en studie med ett representativt urval varit tänkvärt på grund av fåtalet svenska studier i ämnet. En intresseväckande jämförelse hade varit att studera huruvida skillnader framkommer om kvinnliga medarbetare skattar kvinnliga chefer med manliga medarbetare som skattar kvinnliga chefer och vise versa. Den tankegången kan vara intressant för att se hur könsskillnader yttrar sig, om det finns några. Fortsatta studier skulle även vara undersöka effektivitet och arbetstillfredsställelse i relation till de olika ledarskapsstilarna.

Att utgå från Big Five om egenskaper av personligheten i relation till ledarskap är en tankegång att utveckla. Anledningen till tankegången är egenskaperna för extraversion i femfaktor modellen har varit starkast korrelerade med transformellt ledarskap i somliga studier.

Referenser

Bass, B. M. (1995) *Theory of transformational leadership redux.* USA: State University of New York at Binghamton. Vol. 6, No. 4, 463-478

Bass, B. M. Jung, D. I. Avolio, B. J. & Berson, Y. (2003) *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership.* USA: Journal of Psychology, Vol. 88, No. 2, 207-218

Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004) *Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis.* USA: Journal of Applied Psychology. Vol. 89, No. 5, 901-910

Caprioli, M. & Boyer, M. A. (2001) *Gender, violence and international crisis.* Journal of Conflict Resolution, Vol. 45, No. 4, 503-18.

Carless, S. A (1998) *Gender Differences in transformational Leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives.* USA: Monash University. Vol. 39, Nos. 11/12, 887-903

Chin, J. L (2004) *2003 division 35 presidential address: feminist leadership: feminist visions and diverse voices.* USA: Alliant International University. Vol. 28, No. 1, 1-9

Dahlström, A (2006) Personlig kommunikation, 2006, maj 18

Den Hartog, D. N. Van Muijen, J. J. & Koopman, P. L. (1997) *Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ.* Great Britain: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 70, No. 1, 19-34

Eagly, A. H. Makhijani, M. G. Klonsky, B. G. (1992) *Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis.* USA: Psycholoical Bulletin. Vol. 111, No. 1, 3-22

Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001) *The leadership styles of women and men.* USA: Journal of Social Issues, Vol. 57, No. 4, 781-797

Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002) *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*. USA: American Psychological Association, Vol. 109, No. 3, 573-597

Eagly, A. H, Johannesen-Schmidt, M. C, van Engel M. L. (2003) *Transformational, transactional and laissez-faire styles: a meta-analysis comparing women and men.* USA: Psychological Bulletin, Vol. 129, No. 4, 569-591

Hackman, M. Z. Furniss, A. H. Hills, M. J. Paterson, T. J. (1992) *Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviours.* USA: Peer Reviewed Journal, Vol. 75, No. 1, 311-319

Hater, J. J. & Bass, B. M. (1998) *Superiors evaluation ans supordinates perceptions of transformational and transactional leadership.* USA: Journal of Applied Psycology, Vol. 73, 695-702

Hogan, R. Cordon, J. C. Hogan, Joyce. (1994) *What we know about leadership – effevtiveness and personlity.* USA: American Psychological Association, Vol. 49, No. 6, 493-504

Hogan, R. & Kaiser, R.B (2005) *What we know about leadership.* USA: Review of general Psychology, Vol. 9, No. 2, 169-180

Jacobsen, D. I. & Tornsvik, J (2002) *Hur moderna organisationer fungerar.* Lund: Studentlitteratur

Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004) *Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity.* USA: Journal of applied Psychology, Vol. 89, No. 5, 755-768

Kark, R. (2003) *The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective.* Israel: Bar-Ilan University. Vol. 17, No. 2, 160-177

Komivers, S. (1991) *The relationship of hall directors´ transformational and transactional leadership to select resident assistant outcomes.* USA: journal of collage student devlopment. Vol. 32, 509-515

Kornør, H. & Nordvik, H. (2004) *Personality traits in leadership behavior.* Norge: Scandinavian Journal of Psychology, Vol. 45, No. 1, 49-54

Lowe, K. B. Galen, K. K. Sivasubramaniam, N. (1996) *Effectivness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of MLQ litteratur.* USA: Elsevier Science, Vol. 7, No. 3, 385-426

Manning, T. T. (2002) *Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction.* USA: College of Notre Dame of Maryland. Vol. 17, No. 5, 207-216.

Nilsson, Å. & Nygren, E. (2005) *Könsskillnader i ledarskapstil – ett existerande faktum eller enbart en fiktiv konstruktion?* Sverige: (Opublicerad C-uppsats) Institutionen för samhällsvetenskap, Växjö universitet

Northouse, P. G. (2004) *Leadership: Theory and practice.* USA: Thousand Oaks

Ozaralli, N. (2003) *Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness.* Turkiet: Marmara University. Faculty of business administration. Vol. 24, No. 6, 335-344

Shamir, B. House, R. J. Arthur, M. B. (1993) *The motivational effects of charismatic leadership.* USA: Organizational Science, Vol. 4, No. 4, 577-594

Strang, K. D (2005) *Examining effective and ineffective transformational project leadership.* USA: Team Performance Management. Vol. 11, No. 3, 68-103

Trinidad, C. Normore, A. H. (2005) *Leadership and gender: a dangerous liaison?.* USA: The Leadership & Organization Development Journal. Vol. 26, No. 7, 574-590

Wahl, A. Holgersson, C. Höök, P. & Linghag, S. (2001) *Det ordnar sig – teorier om organisation och kön.* Lund: Studentlitteratur

Appendix

Appendix 1

Hej!

Mitt namn är Petra Magnusson och studerar vid Växjö universitet. Jag läser nu psykologi 41-60 poäng och ska under våren skriva min C-uppsats inom arbetspsykologi. Mitt ämnesval för uppsatsen är huruvida kvinnligt och manligt ledarskap skiljer sig åt.

Enkäten är utdelad till medarbetare inom olika företag och organisationer. Jag ber dig fylla i enkäten. Det skulle vara till stor hjälp för datainsamlingen till uppsatsen. Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt vilket betyder att uppgifter som lämnas i enkäten inte kan härledas till enskilda personer. Det är endast jag som kommer ha tillgång till uppgifterna som lämnas.

Det tar ungefär 15 minuter att svara på enkäten. Medverkan är självklart frivillig. Dina svar är oerhört viktiga för mig. För besväret erbjuder jag dig att ta del av uppsatsen och resultatet i juni månad. Är detta av intresse ber jag dig skriva din adress på enkäten, så jag kan skicka uppsatsen till dig.

Enkäten består av 41 påståenden som du ska ta ställning till. Påståendena handlar om hur du uppfattar din chef.

TACK för din medverkan!

Har du frågor eller kommentarer ber jag dig kontakta mig på:
Pmalb02@student.vxu.se

Vänlig hälsning
Petra Magnusson

Handledare: Judit Lindqvist, Fil.dr, universitetslektor i psykologi
Samhällsvetenskapliga institutionen, Växjö universitet

Appendix 2

Enkäten består av flera påståenden som du ska ta ställning till. Påståendena handlar om hur du uppfattar din chef. Jag ber dig att kryssa i **ett** svarsalternativ som du anser passar bäst på din chef. På påståendena där jag skriver ”Min chef…” syftar jag på din **närmaste** chef.

Kön ☐ Kvinna ☐ Man

Ålder **……** år

Min närmsta chefs kön ☐ Kvinna ☐ Man

1. **Jag trivs på min arbetsplats.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

2. **Jag ser min chef som en symbol av framgång.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

3. **Min chef har en vision som sporrar mig.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

4. **Min chef gör det möjligt för mig att tänka på gamla problem på nya sätt.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

5. **Min chef instruerar mig närhelst jag behöver det.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

6. **Min chef är tydlig med vad jag kommer att erhålla om jag utför det jobb som måste göras.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

7. **Min chef är nöjd med min prestation så länge det utförs på det etablerade arbetssättet.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

8. **Min chef korrigerar mig om jag avviker från normerna.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

9. **Min chef låter bli att säga till mig hur jag ska utföra mitt arbete.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

10. **Jag har fullt förtroende för min chef.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

11. **Min chef kommunicerar sina förväntningar på hög prestation till mig.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

12. **Min chef förser mig med skäl till att använda nytänkande vid problem.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

13. **Min chef får mig att se på problem som en möjlighet till lärande.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

14. **Min chef berömmer mig när jag gjort ett bra arbete.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

15. **Min chef undviker att försöka ändra det jag gör så länge arbetet flyter på.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

16. **Min chef tillrättavisar mig om jag avviker från normerna.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

17. **Min chef låter bli att blanda sig i mitt arbete.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

18. **Jag känner mig väl till mods när min chef är närvarande.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

19. **Min chef ger mig kontinuerlig uppmuntran .**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

20. **Min chef söker olika perspektiv vid problemlösning.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

21. **Min chef ger personlig uppmärksamhet till anställda som verkar vara försummade.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

22. **Min chef låter mig veta att jag kan få vad jag vill om vi arbetar enligt överenskommelse.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

23. **Min chef undviker inblandning i mitt arbete förutom då jag misslyckas att nå målen.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

24. **Min chef kontrollerar att mitt arbete går framåt.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

25. **Min chef tar inte sitt fulla ansvar.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

26. **Jag känner mig stolt när jag associeras med min chef.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

27. **Min chef pratar entusiastiskt om vad som behövs utföras.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

28. **Min chef uppmuntrar mig till att uttrycka mina idéer och åsikter.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

29. **Min chef lyssnar uppmärksamt till mina angelägenheter.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

30. **Min chef gör att jag känner mig bekväm i förhandling angående vad jag ska erhålla för min prestation.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

31. **Min chef skyr beslutsfattande i så hög grad som möjligt.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

32. **Min chef använder sig av regler och riktlinjer i mitt arbete.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

33. **Min chef ignorerar problem som finns inom organisation.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

34. **Min chef är en förebild för mig.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

35. **Min chef uttrycker förtroende för att vi kommer att uppnå våra mål.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

36. **Min chef får mig att se på problem från olika vinklar.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

37. **Min chef förser mig med användbara råd för min utveckling.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

38. **Min chef talar om för mig vad jag ska göra om jag vill bli belönad för mina ansträngningar.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

39. **Min chef ingriper först när problemen är allvarliga och uppenbara.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

40. **Min chef använder sig av åtgärder för att undvika att jag gör fel i mitt arbete.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

41. **Min chef låter bli att ta någons parti vid en dispyt mellan anställda.**
Tar helt avstånd ☐ Tar delvis avstånd från ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer helt ☐

Ett stort tack för din medverkan!