

En utvärdering av ledarskap

Anna Landin Asplund

Luleå tekniska universitet

C- uppsats
Psykologi

Institutionen för Arbetsvetenskap
Avdelningen för Teknisk Psykologi

Abstract

Because of the increasingly flatter organizations in today's society the leadership style and the leadership that gave success a few decades ago no longer work. The constant and rapid changes in society have made it necessary to have a more flexible leadership, that will not only be relational and task centered, but also includes a change centered behavior. Because of this, the author was commissioned by an organization to conduct a study on the basis of the CPE-model examining leadership in 5 shops included in the organization. Questionnaires were administered to 18 employees and 4 leaders in order to identify how employees perceive the leadership behavior of their leaders and also how these leaders understand their own leadership behavior. The issues included were: How do the employee's perceive the current leadership? How do the leaders perceive their own leadership? What characteristics do employees and leaders perceive as desirable in a leader? Do the employees and leaders perceive that these characteristics are included in the current leadership? The results showed that all employees and leaders perceived relational centered leadership as most preferable. Task centered leadership was rated as the least preferred of both employees and leaders, but the difference between this behavior and the change centered behavior was only marginal. Both leaders and employees stated that desirable characteristics of leaders were responsiveness, evolving and feedback.

Keywords: leadership, change, leadership behavior

Sammanfattning

De allt plattare organisationerna i dagens samhälle har lett till att den ledarstil, eller det ledarskap, som gav framgång för ett par decennier sedan inte längre fungerar. De ständiga och snabba förändringarna i samhället har gjort det nödvändigt med ett mer flexibelt ledarskap som förutom att vara relations- och uppgiftsorienterat också måste inkludera ett förändringsorienterat beteende. Med anledning av detta fick författaren i uppdrag av en organisation att med utgångspunkt i CPE- modellen undersöka ledarskapet i 5 butiker som ingår i organisationen. En enkätundersökning genomfördes med 18 medarbetare och 4 ledare för att kartlägga hur medarbetarna upplever ledarskapsbeteendet hos sin ledare och även hur dessa ledare uppfattar sitt ledarskapsbeteende. Frågeställningarna var: Hur uppfattas det nuvarande ledarskapet av medarbetarna? Hur uppfattar ledaren sitt ledarskap? Vilka egenskaper anser medarbetarna respektive ledarna är önskvärda hos en ledare? Anser medarbetarna och ledarna att de nämnda egenskaperna finns i det nuvarande ledarskapet? Resultatet visade att samtliga medarbetare och ledare skattade relationsorienterat ledarskap högst. Uppgiftsorienterat ledarskap skattades lägst av både medarbetare och ledare, men skillnaden mellan det och det förändringsorienterade var endast marginell. De egenskaper som både ledare och medarbetare uppgav som önskvärda var lyhördhet, utvecklande och feedback.

Nyckelord: ledarskap, förändring, ledarskapsbeteende

Innehållsförteckning

Inledning	1
Organisationernas uppbyggnad	1
Ledarskap	2
Personlighet och beteende	3
Tidigare forskning om ledarskap.....	4
Syfte och frågeställningar	4
Teoretisk referensram	5
CPE - modellen	5
Uppgiftsorientering.....	6
Relationsorientering.....	6
Förändringsorientering.....	6
Uppgifts-, relations- eller förändringsorienterat ledarskap?.....	7
Personlighetsegenskaper	7
En framställning av den ideala ledaren.....	8
Ledarskapets hörnstenar.....	8
Metod	10
Respondenter	10
Material	10
Procedur	10
Avgränsningar	10
Databehandling	10
Resultat	11
Medarbetarnas skattningar	11
Relationsorientering.....	11
Uppgiftsorientering.....	11
Förändringsorientering.....	11
Ledarnas skattningar	11
Relationsorientering.....	12
Uppgiftsorientering.....	12
Förändringsorientering.....	12
Medarbetarnas skattningar för respektive butik	12
Ledarnas skattningar för respektive butik	13
Personliga egenskaper	13
Diskussion	15
Medarbetarnas skattningar	15
Relationsorientering.....	15
Ledarnas skattningar	16
Skattningar för respektive butik	16
Personliga egenskaper	16
Slutsats	17
Reliabilitet och validitet	17
Etiska överväganden	17

Framtida forskning.....	17
Referenser	18

Bilaga 1

Bilaga 2

Inledning

I dag är organisationerna plattare än för några år sedan och samhället har förändrats radikalt. Den ledarstil, eller det ledarskap, som gav framgång för ett par decennier sedan gör inte det idag (Ekstam, 2002). Det framgår ofta i litteraturen att en ledare har en oerhört stor betydelse för de anställdas engagemang, prestationer och tillfredsställelse. Det är ur organisationen och de anställdas synvinkel av stor betydelse att ledaren kan fungera på ett ändamålsenligt sätt (Rubenowitz, 2004). Det räcker inte längre med delegering av auktoritet uppifrån. För att vara ledare i ordets rätta bemärkelse krävs att personen har sin auktoritet erkänd nerifrån.

Idag handlar det om att leda medarbetarna och att skapa engagemang och det ska inte göras genom att kontrollera och övervaka medarbetarna. Engagemanget baseras på att medarbetarna känner sig delaktiga och av en upplevelse av att "äga" sitt jobb. Att leda handlar om att skapa resultat genom andra och detta görs genom att ta tillvara medarbetarnas kunskap och förmågor på bästa sätt (Ekstam, 2002). Leda handlar om socialt inflytande och måluppfyllelse och ledarens främsta uppgift är att motivera till insats, samordna, organisera och se till att arbetet utförs så att gruppen når de mål som är uppsatta (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Studiet av ledarskap har breddats från att enbart uppmärksamma ledaren själv till ett intresse för samspelet mellan ledare och medarbetare och medarbetarnas förväntningar och mentala bilder av ledarskap (Lennéer, Axelson, & Thylefors, 2005).

Organisationernas uppbyggnad

I början på 1900-talet var organisationernas utformning relativt okomplicerad. Utvecklingen i samhället gick långsamt och synen på människan var annorlunda. Det principer som gällde för arbetsfördelning och ledning baserades på en relativt negativ människosyn. Klimatet i samhället var till stora delar auktoritärt. Den byråkratiska organisationsprincipen utvecklades under den här tiden och tysken Max Weber (refererad av Rubenowitz, 2004) var en av förespråkarna. Organisationsmodellen utmärktes av en strikt fördelning av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter. I enlighet med de byråkratiska principerna skulle organisationen vara hierarkiskt uppbyggd och där det tydligt framgick vem som var över- respektive underordnad. Åtgärder skulle vara föreskrivna och inget överraskande fick inträffa som kunde leda till att äventyra stabiliteten i organisationen. De enskilda arbetarna skulle kontrolleras och betraktades som soldater utan några som helst känslor.

Från Amerika kom under samma tid andra impulser (Rubenowitz, 2004). Frederick W. Taylor (refererad av Kaufmann & Kaufmann, 2005) utvecklade under den här tiden scientific management (vetenskaplig styrning) av arbetsprocesserna. Denna typ av organisation kallades för den funktionella organisationen och den utmärktes av att det var flera arbetsledare som utgjorde ledningen och var och en var specialiserad inom en viss funktion. Hans system var starkt individcentrerat och produktivitetinriktat. Taylor ansåg att psykologin var ett instrument och att styrning och ledning skulle göras till en exakt vetenskap (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Han ansåg vidare att varje individ hade olika kapacitet och betraktade individen som en maskin och menade att genom träning och specialisering skulle individen kunna utnyttjas på bästa sätt. Även förmännen och ledningen skulle specialiseras på olika funktioner.

En vidareutveckling av de byråkratiska tankegångarna skedde under 1920-talet av bland annat fransmannen Henri Fayol (refererad av Rubenowitz, 2004), som kom att benämnas för de administrativa principerna, även kallad linjestabsorganisationen. Det var vissa principer som gällde för hur administrationen skulle utformas. Ledaren skulle planera, organisera, bemanna, kontrollera, ge order och företagens organisation skulle ha få nivåer. Det skulle även finnas en ansvarig toppchef och varje chef skulle ha en begränsad mängd underordnade. Linjestabsorganisationen hade ett begränsat antal funktioner med strikt fördelning av uppgifter, ansvar och befogenheter och ett mindre antal specialistfunktioner. Den typ av ledarskap som utövades under de byråkratiska och traditionella organisationsprinciperna var baserat på auktoritära egenskaper.

Under 1940- och 50-talen ändrades synen. Det blev ett ökat intresse för människan bakom arbetsinsatsen och det var här Human Relationsrörelsen kom in (Rubenowitz, 2004). Elton Mayo (refererad av Kaufmann & Kaufmann, 2005) var professor vid Harvard och en av förespråkarna för Human Relationsrörelsen. Mayo ifrågasatte Taylors perspektiv och tog initiativ till en undersökning. Han och några andra utförde ett antal studier vid Hawthorne avdelningen i Western Electric Company i Chicago. Målet med studierna var att hitta de bästa sätten för att främja effektiviteten. Fysiska arbetsfaktorer undersöktes och fast det gjordes negativa förändringar i arbetsförhållandena som till exempel ändring av belysning när de anställda arbetade, blev det ändå produktivitetsökning. Hawthorneforskarna kom fram till att de sociala relationerna på arbetsplatsen hade stor betydelse och var en viktig motivationsfaktor (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Betoningen låg på arbetsmotivation och det sociala arbetsklimatets betydelse för effektiviteten i organisationen (Rubenowitz, 2004). Resultaten från Hawthornestudierna förde med sig en ökad uppmärksamhet på de anställdas upplevelse av arbetssituationen (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Det ledde till en mer demokratisk syn på förhållandet mellan de anställda och ledningen. Även ledarstilen behövde förändras och bli mer grupporienterad och demokratisk (Rubenowitz, 2004). I Human Relationsrörelsen betonades medinflytande, samarbete och personlig utveckling och det fanns ett ökat intresse för välfärden hos arbetarna, deras hälsa och miljön på jobbet (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Ledarskap

Ledarskap avser förmågan att på bästa sätt ta tillgängliga materiella och personliga resurser i anspråk för att få medarbetarna att prestera så bra som möjligt. Ledarens makt baseras på personliga egenskaper och beteenden. En bra ledare ska kunna formulera visioner och sätta upp acceptabla och realistiska mål istället för att ge order och utöva sträng kontroll. Det är även önskvärt att personer i chefsposition har ledaregenskaper, vilket inte alltid är fallet (Rubenowitz, 2004). Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) är ledarskap ett speciellt beteende som människor utövar för att påverka andras inställning, tänkande och uppförande. Förändring har blivit en norm i alla verksamheter och utmaningen för ledarna har blivit att utforma organisationen efter vad som krävs. För många ledare har det inneburit att göra strategiskt tänkande till en process integrerad i den dagliga verksamheten. Varje tid har sin ledare och den ledarstil som hade framgång igår behöver inte nödvändigtvis leda till framgång i dag. Det ledarskap som ger framgång för en individ behöver inte göra det för en annan. Verkligheten förändras och ledarskapet måste utvecklas och anpassas därefter (Ekstam, 2002). Utifrån det synsättet fungerar den ledare bäst som har förmågan att anpassa sitt ledarskapsbeteende till vad situationen kräver, beroende på personalens kompetens och hur arbetet ser ut (Rubenowitz, 2004).

Ekstam (2002) menar att ledarskapet är situationsbetingat och en ledarstil som är framgångsrik i en situation kan leda till katastrof i en annan situation eller organisation. Ekstam (2002) menar vidare att det krävs anpassningsförmåga och stor flexibilitet för ett framgångsrikt ledarskap. Värderingarna som ledaren har är grunden i hur ledarskapet ser ut och hur det utövas. Robbins och Judge (2009) definierar ledarskap som förmågan att influera en grupp mot ett bestämt mål och att uppnå visioner som innefattar ledarskap i både teori och praktik. Eftersom organisationer får anpassa sig efter en omgivning som ständigt förändras måste verksamhetens regler och rutiner förändras i takt med det som sker i omgivningen. Därför kan det påstås att ledarskap är starkt förknippat med att utveckla och formulera planer och strategier (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

Personlighet och beteende

Det har funnits många starka ledare genom tiderna med framträdande drag såsom social, karismatisk, entusiastisk och modig, men det har ändå inte gått att säga att vissa personlighetsdrag gör att personen är en bra ledare. Det som visat sig i många studier som gjorts om personlighetsdrag är att extroverta personer är mer effektiva som ledare (Robbins & Judge, 2009). Judge, Bono, Ilies och Gerhardt (2002) har genom metaanalyser visat att utåtriktning, målmedvetenhet, öppenhet och neuroticism är personlighetsdrag som påverkar ledarskapet. Resultaten ger stöd för femfaktorsmodellen i ledarskapsforskningen. Även emotionell intelligens har visat sig betydelsefullt i ledarskapssammanhang och speciellt förmågan till empati. Ledare med större empatisk förmåga har lättare att se andras behov och att läsa av personer i omgivningen (Robbins & Judge, 2009). George (2000) föreslår att emotionell intelligens är viktigt och bidrar till effektivt ledarskap. Dessa kopplingar mellan emotionell intelligens och ledarskap och betydelsen däremellan är inte undersökt lika mycket som andra personlighetsdrag, men George (2000) hoppas på vidare forskning inom området. Beteendeteorier och teorier om personlighetsdrag har båda bidragit för att bättre förstå ledarskapets effektivitet. Teorier om personlighetsdrag antydde att personen föds till ledare, medan beteendeteorier är grundat på att vi kan lära oss att bli bra ledare (Robbins & Judge, 2009). Ledare som har vissa önskvärda personlighetsdrag och är hänsynstagande samt har förmåga att skapa struktur har visat sig vara mer effektiva. Det går dock ändå inte att säga att ledare som har båda är bra ledare. Det som också påverkar och har stor betydelse är att ledarskapet måste ses i sitt sammanhang (Robbins & Judge, 2009). Alänge, Lindström och Lundberg Nilsson (1998, refererade av Ellström & Kock, 2003) anser att relationskompetens är grunden för ett gott ledarskap.

Enligt Andersen (2006) är det inte möjligt att hitta en specifik egenskap som karakteriserar ledare och det är inte möjligt att isolera ett antal drag som tillsammans förklarar ledarskap. Det har inte gått att finna ett tydligt samband mellan personlighet och ledarskap, men personlighetsdrag kan ändå inte sägas vara betydelselöst för ledarskap. Personlighetsforskning har ett begränsat värde när det gäller att förutsäga en persons potential i ledarskap. Andersen (2006) menar att ledarskap återspeglas i en uppsättning av beteenden som gruppmedlemmar tillskriver ledarskap och att det finns ett samband mellan personlighet och beteende rent generellt. Andersen (2006) menar vidare att det handlar om vad du gör, vad du utför och vad du uppnår och speciella ledaregenskaper kan inte förklara organisatorisk effektivitet, då det är svårt att hitta teoretiska, logiska och empiriska argument för detta. Frågan vad som gör en chef effektiv är inte besvarad, även om många studier gjorts inom detta område (Andersen, 2006). Robbins och Judge (2009) skriver att det behövs ledare som kan utmana, skapa visioner och inspirera medlemmarna i organisationen att vilja uppnå visionerna.

Det behövs även personer i ledningen som formulerar mål och går igenom hur dessa ska uppnås och som även har bra överblick över verksamhetens alla delar. Organisationer behöver starkt ledarskap och en stark ledning för att uppnå optimal effektivitet. Boal och Hooijberg (2001) hoppas att forskarna ska fokusera mer på beteenden och egenskaper än på ledarnas demografiska egenskaper och mer om beteendemässig komplexitet, kognitiv komplexitet och social intelligens.

Tidigare forskning om ledarskap.

En tvådimensionell modell av ledarskapsbeteende har använts i forskning om ledarskap. Ohiostudierna var på 1940 och 1950-talen i förgrunden för ledarskapsforskningen (refererade av Kaufmann & Kaufmann, 2005). Det var universitetet i Ohio, USA som genomförde ett forskningsprojekt i syfte att identifiera centrala former av ledarbeteende och på så sätt kunna lära upp personer i ledning. Ett mycket stort antal arbetare fick fylla i ett utarbetat frågeformulär med beskrivningar av olika ledarbeteenden. Arbetarna fick uppge vad deras ledare hade för ledarbeteende och sedan gjordes en faktoranalys. Det framkom att visa hänsyn och att skapa struktur var de två dimensioner som var mest framträdande. Det är de som idag benämns relations- respektive uppgiftsorienterat ledarbeteende (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Ledarstilen i den ena dimensionen, beteende mot de anställda, riktade in sig på ett relationsanpassat ledarskap. Den andra dimensionen beskriver ledarskaps beteende mot produktion och uppgift. Ledarstilen i den dimensionen är styrande, strukturerande och kontrollerande (Ekvall & Arvonen, 1994). Detta visade sig också i ett annat forskningsprogram som gjordes vid universitetet i Michigan. Där identifierades produktionsinriktat och personalinriktat ledarbeteende. Den ledarform som då antogs vara den bästa hade höga värden på förmågan att skapa goda relationer och främja produktivitet och effektivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Den tvådimensionella modellen har identifierats och använts i många studier om ledarskap som exempelvis i studier av Stogdill och Coons (1957), Likert (1961) och Lennerlöf (1968) (refererade av Ekvall & Arvonen 1994). Senare undersökningar om ledarskapsbeteende har utgått från den tvådimensionella modellen (Ekvall & Arvonen, 1991).

Syfte och frågeställningar

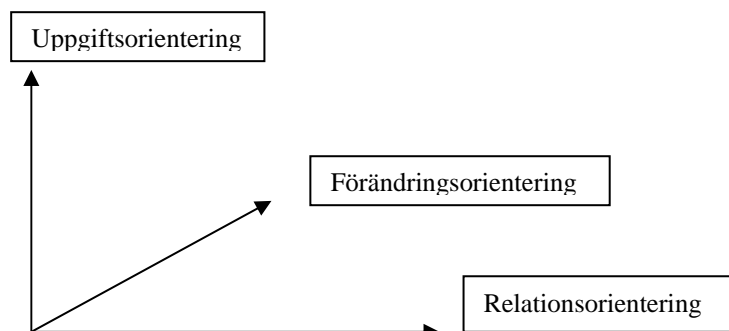
Syftet med detta examensarbete är att undersöka ledarskapet genom att kartlägga hur medarbetarna upplever sin nuvarande ledares beteende och även hur ledaren uppfattar sitt ledarskapsbeteende med utgångspunkt i CPE modellen.

- Hur uppfattas det nuvarande ledarskapet bland medarbetarna?
- Hur uppfattar ledaren sitt ledarskap?
- Vilka egenskaper anser medarbetarna och ledarna är önskvärda hos en ledare?
- Anser medarbetarna och ledarna att nämnda egenskaperna finns i det nuvarande ledarskapet?

Teoretisk referensram

CPE - modellen

Under 70- och 80-talet skedde stora förändringar på marknaden och tekniken utvecklades. Som ett resultat av detta behövde också modellerna av ledarskap förändras (Ekvall & Arvonen, 1994). Ekvall och Arvonen (1994) har utgått från dagens krav och genomfört en rad undersökningar av ledarstil. Dessa går ut på att de anställda får karaktärisera sin ledares beteende och även attityden till ledaren. Förutom de två huvuddimensionerna, som visade sig i Ohiostudierna, fann de stöd för en tredje som handlar om förändring. I studierna som utfördes framkom att medarbetarnas attityder till ledaren visade positiva utslag för hög relationsorientering och förändringsorientering. Stark uppgiftsorientering var minst positiv (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Att denna tredje dimension visade sig i Ekvall och Arvonens (1991) studier och inte identifierades i de tidigare klassiska studierna kan, enligt Ekvall och Arvonen (1991), bero på olika orsaker. Bland annat var företaget som de hade valt att undersöka inte liknande tidigare studerade företag. I företaget som undersöktes var kulturen en helt annan och förändringar ansågs vara en nödvändig faktor. Nya idéer, mål och tankar genomsyrade företaget och till det krävdes flexibilitet och utveckling, vilket kom att karaktärisera företaget. Därför var det nödvändigt att ha en ledning som stod för förnyelse och utveckling, vilket framkom i studien. Fler studier gjordes av Ekvall och Arvonen (1991) och material inhämtades från Sverige, Finland och USA. Samma mönster av ledarskapsbeteenden visade sig trots kulturella skillnader. Därigenom identifierades en tredje ledarstil som kallas förändringsinriktad ledning. Ekvall och Arvonen (1994) kom fram till att ledare som har höga poäng i förändringsorientering är förespråkare för förändring och tillväxt och har även en mer kreativ attityd, är risktagande och har visionära kvaliteter. Ekvall och Arvonen (1994) anser att dagens ledare behöver mer av den tredje dimensionen för att kunna följa med i utvecklingen och föreslår därför en modell som de har valt att kalla CPE, C = förändring och utveckling (change and development), P = produktion, uppgift och struktur (production, task, and structure) och E = anställda och relationer (employees and relations). I CPE-modellen kombineras de olika ledarbeteendena och det är bra om ledarskapet har inslag av dessa tre dimensioner och att den bästa kombinationen är beroende på situationen. Den generella uppfattningen är som Ekvall och Arvonen (1991) påstår dock att om ledaren inte har höga poäng på förändringsorientering kommer den personen att få problem i många situationer oberoende av hur hon/han ligger till i de två andra dimensionerna. Detsamma gäller ledare som är mer för förändring och inte lika bra mot produktion och relationer. Ledare med sådana beteenden kännetecknas av att de går framåt utan att ta hänsyn och att de lyssnar mest till sig själva. I dag är ledning via order inte aktuellt längre, nu går samhället mot en ny era, mot ledning via idéer. Det är inte ledarskapsbeteenden riktade mot produktion och liten hänsyn till de anställda och förändringar som behövs idag utan ledarskapsbeteenden med fokus på relationen till de anställda och möjligheter till förändring och utveckling (Ekvall och Arvonen, 1991).



Figur1. En utvidgning av den två-dimensionella modellen (Ekvall & Arvonen, 1991).

Enligt Ekvall (1993) går det att urskilja dessa tre värderingsinriktningar, som Figur 1 visar, i organisationer och ledarskap. Vissa orienteringar utesluter varandra, men de flesta organisationer är blandformer och har mer eller mindre inslag av alla orienteringarna.

Uppgiftsorientering.

Denna orientering kommer från Taylor och hans teorier om scientific management, Fayol och Weber förespråkade samma principer (refererade av Kaufmann & Kaufmann, 2005). Grunden är hierarki, enhetsbefäl och staber. Ledarens uppgifter är att planera, organisera, bemanna, ge order och kontrollera. Grunduppfattningen är att de viktigaste elementen i en organisation är teknik, metoder och system. Människan är inte att lita på, hans/hennes inflytande måste minimeras och det går inte att basera en effektiv verksamhet på människan. Beteenden ska kontrolleras genom tekniska och administrativa konstruktioner. Normgivande begrepp är ordning och reda, stabilitet, rutiner, planering och "säkra kort". Ledarstilen i en organisation med denna syn har en benägenhet för att bli uppgiftsfixerad. Kontakten mellan chef och medarbetare är mer formell och arbetet är väldigt organiserat (Ekvall, 1993).

Relationsorientering.

Relationsorienteringen uppstod ur studierna vid Western Electric på 20-talet och växte fram i Human-Relationsrörelsen. Forskningsstudierna som leddes av Mayo (refererad av Ekvall, 1993) visade att industriarbetarnas psykologiska behov hade betydelse för produktionen. Detsamma visades i senare studier av ledarskapsforskning vid universiteten i Michigan och Ohio. Ledarstilen som beskrevs var hänsynstagande till medarbetarna som människor. Uppfattningen i relationsorientering är att människorna anses som organisationens byggstenar, vilka ska nå de uppsatta målen tillsammans. Olikheter i personlighet hos de anställda tas tillvara och bekräftas. Ledarstilen är samarbetande och hänsynsfull och går ut på att skapa goda relationer och se till att ett bra arbetsklimat erhålls. Detta leder, i sin tur, till att de anställda trivs och känner motivation att prestera. Kontroller minimeras och framträdande begrepp är vidareutbildning, karriärplanering och personalvård (Ekvall, 1993).

Förändringsorientering.

Burns (1978) (refererad av Ekvall, 1993) behandlar begreppet förändrande ledarskap. Bakgrunden till behovet av förändringar är instabiliteten i företagens miljö som beror på förändringar i teknologin, marknadsförhållanden och livsstilar. Inställningen är att organisationen ständigt måste förändras och bli kvantitativt och kvalitativt starkare. Det gäller att överleva och växa och alltid utvecklas, medan ett oförändrat läge under en tid ses som en tillbakagång.

Ledarskapet är här målinriktat, idéaccepterande, risktagande och ledaren ska även vara handlingskraftig. Originalitet och initiativtagande hos de anställda uppskattas och regler förändras kontinuerligt liksom handlingsätt.

Uppgifts-, relations- eller förändringsorienterat ledarskap?

Ska ledaren vara uppgifts-, relations- eller förändringsorienterad? Tidigare hade ledaren ofta en fackmannaroll, men idag är det ohållbart enligt Ekstedt och Jönsson (1997) (refererade av Ellström & Kock, 2003). Wageman (1997) (refererad av Ellström & Kock, 2003) menar att en ledare ska uppmuntra medarbetarna att lösa problem själva och inte ingripa i gruppens dagliga arbete. Tyngdpunkten ska vara åt det personalsociala hållet och detta innebär mindre fokus på det operativa ledningsarbetet. Egenskaper som är viktiga är förmåga till helhetssyn, delegera arbete och även ge och få förtroende. Att gå från produktions- till relationskompetens betyder att ledare inte behöver agera i lika stor utsträckning som tidigare som experter inom de verksamhetsområden som de leder (Ellström & Kock, 2003). Tidigare bedömningar av ledarstilen har oftast berört personal och relationer eller uppgift och struktur. Enligt studier av Ekvall och Arvonen (1991) såg dock de anställda ledarnas förändringsinriktning som viktigare än de övriga och detta ställer större krav på ledarens utvecklingsförmåga. Arvonen (1989) (refererad av Ellström & Kock, 2003) menar att ledarskapets främsta uppgift är att analysera omvärlden och formulera visioner och mål för verksamheten. I de nya organisationsformerna finns en stark betoning på föränderlighet och kvalitet och för att detta ska lyckas krävs att de anställda ges möjlighet till delaktighet.

Personlighetsegenskaper

Inom teorier baserade på personlighetsegenskaper har sammanställda resultat från olika undersökningar utkristalliserat fyra personlighetsegenskaper som med, mer eller mindre, stor tyngd samvarierat med ledarskicklighet (Rubenowitz, 2004). Dessa innefattar att ha en positiv människosyn, social mognad och vidsynthet, god intelligens och prestationsmotivation.

- Att ha en *positiv människosyn* innebär att hysa tilltro till medarbetarna, vilja satsa på dem, låta deras kompetens komma tillrätta och att organisera arbetet på ett sätt som möjliggör utveckling och enskilt arbete. Ledarskapet är i högsta grad präglad av ledarens personliga uppfattning om människans natur och förutsättningar för att vara ansvarstagande, ambitiös och utvecklingsbar. Under senare år har det visats att ledare med en positiv människosyn är bra på att ge medarbetarna positiva signaler och tilltro. Detta leder till att medarbetarna växer och blir mer benägna att ta itu med utmaningar.
- Den andra egenskapen, *social mognad och vidsynthet*, representerar en förmåga till självinsikt och en vilja och förmåga att utan skygglappar reflektera över eget och andras beteende, samt en förmåga att aktivt lyssna och en respekt för medarbetarnas synpunkter och förslag.
- Den tredje egenskapen är *intelligens* som definieras som en skicklighet i att förstå samband mellan, och att kombinera, olika fakta samt att på ett ändamålsenligt sätt anpassa sig efter nya situationer.
- Den fjärde egenskapen som visats vara utmärkande är *prestationsmotivation* som syftar på en målinriktad inre drift att vilja åstadkomma konkreta resultat och att finna en stimulans i krävande utmaningar. Dessa egenskaper är inte allt som krävs för att vara en bra ledare och det går inte att säga att alla som har dessa personlighetsdrag kommer att bli bra ledare (Rubenowitz, 2004).

En framställning av den ideala ledaren.

Många forskare har analyserat det beteende som utmärker framgångsrika ledare. Ansatsen såg som fruktbar, därför att beteenden i motsats till personlighetsegenskaper direkt går att observera (Rubenowitz, 2004). Beteenden och egenskaper som visats vara önskvärda i de flesta situationer och på alla nivåer i hierarkin har utarbetats av Rubenowitz (2004) och sammanfattas i följande beskrivning:

1. Ledaren hyser förtroende för medarbetarnas vilja och förmåga och har en positiv människosyn. Ledaren intresserar sig aktivt för medarbetarnas utveckling.
2. Ledaren är primärt produktionsinriktad och beredd att ta sitt delansvar för organisationens mål. Ledaren bör skapa förutsättningar och motivera alla initiativ till förbättringar.
3. Det är viktigt att ledaren besitter kunskap i sitt yrkesområde och har kompetens att förmedla vidare och hjälpa medarbetarna när det behövs.
4. Ledaren ska kunna målstyra arbetet genom att utveckla konkreta mål och samordna insatser. Medarbetarna ska ha tillgång till materiella, utbildningsmässiga och informationsmässiga resurser för att de självständigt ska klara av arbetsuppgifterna
5. Ledaren bör ha god självinsikt och en inre trygghet för att kunna ta konflikter och stå för sin sak.
6. Ledaren ska verka för god sammanhållning och vara medveten om gemenskapen och lagandans betydelse för både produktiviteten och medarbetarna.
7. Ledaren ska ha förmågan att inge trygghet, vara konsekvent och kunna ge ärliga besked och konstruktiv kritik.
8. En god ledare vet att medarbetarna är den viktigaste resursen i en organisation och ska därför vilja utveckla medarbetarna och se det som en lönande investering för företaget.
9. Kommunikationen måste fungera tillfredsställande. Ledaren ska kunna ta råd från medarbetarna och lyssna och ta tillvara deras kompetens och även vidarebefordra informationen.
10. Ledaren ska använda kontrollen av arbetet på bästa sätt. Det ska fungera som ett medel för de uppsatta målen och för att riktlinjer kan dras upp.

Ledarskapets hörnstenar.

Ekstam (2002) har träffat på många olika chefstyper och olika sätt att förhålla sig till sitt ledarskap och menar att ledarskapet är föränderligt. Även Ekstam (2002) har sammanfattat vad ledare för lyckade verksamheter har gemensamt och dessa är:

1. Ledaren håller sig informerad om verksamheten och bryr sig om sina medarbetare. Ingen favoriseras och ledaren lägger sig i på ett lagom sätt.
2. Ledaren delegerar och har förtroende för sina medarbetare. Ledaren ställer resultatkrav och håller på målen, men ger frihet att jobba på egen hand för att uppnå detta.
3. Ledaren ger stöd och är lyhörd för medarbetares behov.
4. Ledaren är engagerad, positiv och mån om att gruppen ska trivas tillsammans. Ledaren driver verksamheten mot de gemensamma målen och visar intresse för medarbetarna.
5. Ledaren är öppen och beredd att ompröva beslut och lyssna till förslag och idéer från medarbetarna. Dessa ledare är även duktiga på att se möjligheter och identifiera nya arbetsområden.

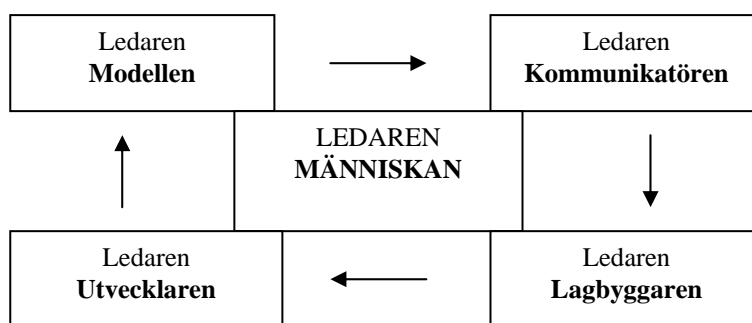
För att lyckas med detta menar Ekstam (2002) krävs en personlig trygghet, ambition och en vilja att ha det ansvar som ledarrollen medför. Det krävs även samarbetsförmåga, beslutsförmåga och självinsikt. Dessutom behöver kommunikationen fungera tillfredsställande och ledaren behöver besitta nödvändig kunskap inom området. Ledaren behöver utveckla rollerna i det lyckade ledarskapet och dessa innefattar modellen, kommunikatören, lagbyggaren och utvecklaren (Figur 2).

Modellen – ledaren är alltid en modell för sina medarbetare och i utvecklingen av ledarskapet är det viktigt att medarbetarna kan se på sin ledare som ett positivt föredöme. Ledaren visar vägen och det som ledaren gör och visar intresse för blir viktigt för medarbetarna.

Kommunikatören – en bra ledare är en bra kommunikator och det är viktigt att kunna kommunicera på ett tillfredsställande sätt med omgivningen, framförallt med medarbetarna. Kommunikatören är öppen för dialog och verkar för delaktighet. Det är viktigt att ledaren är en lagledare och målen som verksamheten har ska vara kända för alla anställda.

Lagbyggaren – medarbetarnas insats i verksamheten är avgörande för hur verksamheten lyckas. Medarbetarna måste ges möjlighet att fungera tillsammans och ensamma på ett optimalt sätt. Ledaren ska etablera mål och ta tillvara allas idéer och erfarenheter. Stötta och uppmärksamma insatser och resultat. Ledaren är beroende av sina medarbetare och gruppen är ledarens arbetsinstrument.

Utvecklaren – ledaren måste ha förmågan och möjligheten att utveckla verksamheten och anställda för att kunna växa med verksamheten. En viktig hörnsten i ledarskapet är att skapa ett kreativt organisationsklimat och utveckla medskapande medarbetare och leda lärande. Kompetens är ledordet och det innefattar ständig utveckling och ständigt lärande.



Figur2 Hörnstenarna i det lyckade ledarskapet (Ekstam, 2002).

Metod

Respondenter

De personer som deltog i undersökningen var tillsvidareanställd personal och butikschef. I distriktet finns 8 butiker och ett urval gjordes efter samråd med distriktschefen. Sju butiker fick erbjudande om att delta, en butik valde att inte vara med i undersökningen och en annan lämnade inte in enkäterna i tid trots upprepade påminnelser. Sammanlagt ingår således 5 butiker med 18 medarbetare och 4 butikschef, varav en har ansvaret för 2 butiker. Bland medarbetarna erhöles ett bortfall på två personer i två olika butiker.

Material

Studien grundar sig på en enkätundersökning (Bilaga 1) och en intervju via mail med distriktschefen för att få fram fakta om butikerna och organisationen. Enkäten utformades efter Ekvall och Arvonens (1994) frågeformulär om ledarbeteende. I denna ingår frågor om uppgifts-, relations- och förändringsorientering. Enkäten har fasta svarsalternativ och några öppna frågor om arbetstrivsel och bedömning av ledarens egenskaper.

Medarbetarna och ledaren för respektive butik har fått besvara påståendena genom att ringa in det svarsalternativ som bäst stämmer in. Skalan är från 1 till 5 med de verbala ändpunkterna "stämmer inte alls" och "stämmer helt och hållet". Påstående 1-3, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29-30 och 32 behandlar relationsorientering, 4, 7, 10, 16, 19, 22, 25, 28, 31, 34-35 uppgiftsorientering och 6, 9, 12-13, 15, 18, 21, 24, 27 och 33 behandlar förändringsorientering. Påstående 22 är ett negativt påstående och vändes vid beräkningen.

Procedur

En intervju via mail gjordes med distriktschefen. Enkäten utformades och delades ut med kuvert till respektive butik med hjälp av en av butikscheferna. Kuverten märktes med en bokstav för att särskilja respektive butik och för att kunna jämföra arbetsgruppen med rätt ledare. Tillsammans med enkäten lämnades ett försättsblad med en presentation av studien och dess syfte. Efter ifyllandet har kuverten förslutits och därmed har respondenternas anonymitet garanterats. Butikschefen har ansvarat för inhämtandet av enkäterna.

Avgränsningar

Undersökningen har avgränsats till att undersöka hur beteendet hos ledarna upplevs och inte bakomliggande orsaker till beteendet. Frågorna om arbetstrivsel togs inte med i undersökningen på grund av lågt svarsdeltagande och otillräckliga svar. Endast tillsvidareanställda har deltagit i undersökningen. Fråga 36 och 37 ingick inte i det ursprungliga frågeformuläret och togs inte med i resultaten.

Databehandling

Resultatet har behandlats i statistikprogrammet SPSS/PASW 17.0. Medelvärde och standardavvikelse har tagits fram och presenteras i tabeller i resultatdelen. Påstående 22 var negativ i sin formulering och skalan vändes vid beräkningen. Bedömningen av orienteringarna utgick ifrån antagandet att desto högre skattning som gavs desto större indikation på att orienteringen är mer framträdande. Även respondenternas svar om ledaregenskaper sammanställdes och redovisas i resultatdelen.

Resultat

Medarbetarnas skattningar

Medarbetarnas totala skattningar av relations-, uppgifts- och förändringsorientering visade att uppgiftsorientering skattades lägst och relationsorientering högst, vilket betyder att medarbetarna bedömde sin ledare som mer relationsorienterad än uppgifts- och förändringsorienterad (Tabell 1).

Tabell 1. Medelvärden och standardavvikelser för medarbetarnas skattningar av ledarnas orientering.

Variabel	<i>M</i> (n=18)	<i>Std</i>
Relationsorientering	55,8	12,0
Uppgiftsorientering	39,8	9,4
Förändringsorientering	40,8	9,5

Relationsorientering.

Medarbetarna skattade relationsorienterat ledarskap högt på samtliga påståenden. Värdena låg mellan ($M= 3,7 - 4,4$ och $Std = 0,9$ och $1,2$). Påstående 1, 3, 5, 14, 17, 20 och 32 hade ett $M > 4,0$.

Påstående 1 "är vänlig" ($M=4,4$ och $Std=1,0$) och påstående 3 "litar på mig" ($M=4,4$ och $Std=1,0$) skattades högst av medarbetarna och påstående 23 "skapar en konfliktfri atmosfär" ($M=3,7$ och $Std=1,0$), påstående 26 "är rättvis i behandlingen av medarbetarna" ($M=3,7$ och $Std=1,0$) samt påstående 29 "låter medarbetarna vara med och bestämma" ($M=3,7$ och $Std=1,0$) lägst. (Bilaga 2, Tabell 1).

Uppgiftsorientering.

Medarbetarnas skattning av uppgiftsorienterat ledarskap visade på ett $M < 4,0$ för samtliga påståenden. *Std* varierade mellan 1,0 och 1,37. Påstående 22 "är kontrollerande i övervakningen av arbetet" var lägst skattat ($M = 2,8$ och $Std=1,2$) och påstående 31 "ger klara instruktioner" ($M=3,9$ och $Std=1,1$) högst. (Bilaga 2, Tabell 2).

Förändringsorientering.

Medarbetarnas skattning av förändringsorienterat ledarskap varierade mellan $M = 3,6$ och $4,3$ och *Std* mellan 0,9 och 1,3 för samtliga påståenden. Den lägsta skattningen fick påstående 21 "experimenterar med nya tillvägagångssätt" ($M = 3,6$ och $Std = 1,1$) och den högsta skattningen fick påstående 15 "eftersträvar utveckling" ($M=4,3$ och $Std=1,1$). (Bilaga 2, Tabell 3).

Ledarnas skattningar

Ledarnas totala skattning av relations-, uppgifts- och förändringsorientering visade att uppgiftsorientering skattades lägst och relationsorientering högst ($M=41,2$ och $Std=6,2$ respektive $M=57,2$ och $Std=5,0$). (Tabell 2).

Tabell 2. Medelvärden och standardavvikelse för ledarnas skattningar av egen ledarskapsstil.

Variabel	<i>M</i> (n=5)	<i>Std</i>
Relationsorientering	57,2	5,0
Uppgiftsorientering	41,2	6,2
Förändringsorientering	42,2	4,4

Relationsorientering.

Ledarna skattade relationsorienterat ledarskap högt på samtliga påståenden ($M= 3,4 - 4,6$ och $Std = 0,0$ och $1,0$). Påstående 26 ”är rättvis i behandlingen av medarbetarna” ($M=4,6$ och $Std 0,6$) skattades högst av ledarna och påstående 8 ”kritiserar på ett konstruktivt sätt” ($M=3,4$ och $Std=0,9$) och påstående 29 ”låter medarbetarna vara med och bestämma” ($M=3,4$ och $Std=0,6$) lägst. (Bilaga 2, Tabell 4).

Uppgiftsorientering.

Medelvärdena för ledarnas skattning av uppgiftsorienterat ledarskap låg mellan 2,8 och 4,4 och Std varierade mellan 0,5 och 1,3. Påstående 4 ”är mycket klar över vem som har ansvar för vad” skattades högst av ledarna ($M=4,4$ och $Std=1,3$) och påstående 34 ”analyserar och tänker igenom innan beslut tas” ($M = 2,8$ och $Std = 0,8$) lägst. (Bilaga 2, Tabell 5).

Förändringsorientering.

Ledarnas skattning av förändringsorienterat ledarskap varierade mellan $M=4,0$ och $4,8$ och Std mellan 0,5 och 1,0. Det högst skattade påståendet var nummer 27 ”fattar snabba beslut när det är nödvändigt” ($M = 4,80$ och $Std = 0,5$). Lägst skattning fick påstående 6 ”uppmuntrar till nytänkande”, påstående 9 ”tycker om att diskutera nya idéer”, påstående 12 ”har tankar och planer för framtiden”, påstående 21 ”experimenterar med nya tillvägagångssätt” och påstående 33 ”lägger fram idéer till nya och olika tillvägagångssätt” ($M=4,0$ och $Std \geq 0,7$). (Bilaga 2, Tabell 6).

Medarbetarnas skattningar för respektive butik

Medarbetarna i butik G skattade samtliga orienteringar högst, relationsorientering ($M=68,5$ och $Std=2,1$) uppgiftsorientering ($M=52,5$ och $Std=0,7$) och förändringsorientering ($M=48,5$ och $Std=2,1$), medan medarbetarna i butik E skattade samtliga orienteringar lägst, relationsorientering ($M=45,8$ och $Std=18,5$), uppgiftsorientering ($M=31,0$ och $Std=12,8$) och förändringsorientering ($M=32,5$ och $Std=17,1$) (Tabell 3).

Tabell 3. Medelvärde och standardavvikelse för medarbetarnas skattningar av ledarnas orientering i respektive butik.

	Butik C (n=3)	Butik D (n=6)	Butik E (n=4)	Butik F (n=3)	Butik G (n=2)
Variabel	<i>M (Std)</i>	<i>M (Std)</i>	<i>M (Std)</i>	<i>M (Std)</i>	<i>M (Std)</i>
Relationsorientering	65,3 (2,9)	53,2 (7,8)	45,8 (18,5)	56,3 (5,5)	68,5 (2,1)
Uppgiftsorientering	45,3 (3,2)	38,8 (4,1)	31,0 (12,8)	39,7 (9,3)	52,5 (0,7)
Förändringsorientering	43,3 (4,2)	43,2 (3,6)	32,5 (17,1)	39,3 (7,2)	48,5 (2,1)

Ledarnas skattningar för respektive butik

Ledaren i butik C skattade samtliga orienteringar högst, relationsorientering ($M=65,0$), uppgiftsorientering ($M=52,0$) och förändringsorientering ($M=50,0$). Ledaren i butik D och E skattade relationsorientering lägst, ($M=53,0$) och ledaren för butik F skattade uppgiftsorientering lägst ($M=36,0$). Ledaren för butik G skattade förändringsorientering lägst ($M=39,0$) (Tabell 4).

Tabell 4. Medelvärde för ledarnas skattningar av varje orientering i respektive butik.

	Butik C (n=1)	Butik D (n=1)	Butik E (n=1)	Butik F (n=1)	Butik G (n=1)
Variabel	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>M</i>
Relationsorientering	65,0	53,0	53,0	56,0	59,0
Uppgiftsorientering	52,0	39,0	39,0	36,0	40,0
Förändringsorientering	50,0	41,0	41,0	40,0	39,0

Personliga egenskaper

Frågor ställdes om vilka personliga egenskaper som är önskvärda hos en ledare och om medarbetaren anser att ledaren har dessa egenskaper. Både ledare och medarbetare fick samma frågor. De egenskaper som liknade varandra kodades till gemensamma kategorier, i enlighet med Miles och Hubermann (1994). Egenskaperna som nämndes av respondenterna kan förklaras på olika sätt och därför har vissa uttryck som till exempel "ge beröm när det behövs", "ge kritik", "kunna utveckla och stötta personalen", "motiverande" och "coach" kategoriserats in under feedback, "kunna lyssna" kategoriserades in under lyhörddhet.

Butik C

Ledaren ansåg sig ha nedanstående egenskaper (Tabell 5). De egenskaper som samtliga medarbetare i butik C uppgav som önskvärda var lyhörddhet och att ge feedback. Samtliga medarbetare ansåg att deras ledare har de kvaliteter som är önskvärda (Tabell 5).

Tabell 5. Önskvärda ledaregenskaper för butik C enligt ledare och medarbetare.

Variabel	Ledare	Medarbetare
Egenskaper	Rättvis, lyhördhet, feedback, konsekvent, målmedveten	Tillitsfull, positiv, lyhördhet, utvecklande, feedback

Butik D

Ledaren i butik D ansåg sig ha de flesta av nedanstående egenskaper (Tabell 6), men ansåg att det alltid finns utvecklingsmöjligheter. Två av fyra medarbetare ansåg att deras ledare är positiv, empatisk, ärlig och målmedveten. De andra två besvarade inte frågan (Tabell 6).

Tabell 6. Önskvärda ledaregenskaper för butik D enligt ledare och medarbetare.

Variabel	Ledare	Medarbetare
Egenskaper	Inspirerande, positiv, utvecklande, lyhördhet, empatisk	Rättvis, lyhördhet, engagerad, positiv, empatisk, flexibel, inspirerande, feedback, ärlig, ordningsam, målmedveten, konsekvent

Butik E

Ledaren i butik E ansåg sig ha de flesta av nedanstående egenskaper (Tabell 7), men ansåg att det alltid finns utvecklingsmöjligheter. Två medarbetare ansåg att ledaren har de flesta av egenskaperna, den tredje medarbetaren ansåg att ledaren inte uppfyllde de önskvärda ledaregenskaperna och den fjärde medarbetaren tyckte att ledaren var allt utom närvarande (Tabell 7).

Tabell 7. Önskvärda ledaregenskaper för butik E enligt ledare och medarbetare.

Variabel	Ledare	Medarbetare
Egenskaper	Inspirerande, positiv, utvecklande, lyhördhet, empatisk	Rättvis, lyhördhet, engagerad, positiv, empatisk, flexibel, inspirerande, feedback, ärlig, ordningsam, målmedveten, konsekvent

Butik F

Ledaren i butik F ansåg sig ha nedanstående egenskaper (Tabell 8) till viss del, men tyckte att det finns sidor som kan bli bättre. De flesta av medarbetarna var relativt nöjda med sin ledares egenskaper (Tabell 8), men ansåg att det finns saker som kan förbättras.

Tabell 8. Önskvärda ledaregenskaper för butik F enligt ledare och medarbetare.

Variabel	Ledare	Medarbetare
Egenskaper	Lyhördhet, utvecklande, empatisk feedback	Konsekvent, rättvis, lyhördhet, feedback, ärlig, utvecklande

Butik G

Ledaren i butik G ansåg sig ha nedanstående egenskaper (Tabell 9). Samtliga medarbetare tyckte att deras ledare också har dessa egenskaper till mycket stor del (Tabell 9).

Tabell 9. Önskvärda ledaregenskaper för butik G enligt ledare och medarbetare.

Variabel	Ledare	Medarbetare
Egenskaper	Rättvis, inspirerande, engagerad feedback, närvarande	Lyhördhet, målmedveten, ärlig, empatisk, feedback, flexibel, utvecklande

Diskussion

Syftet med detta arbete var att undersöka ledarskapet genom att kartlägga hur medarbetarna upplever sin nuvarande ledares beteende och även hur ledaren uppfattar sitt ledarskapsbeteende med utgångspunkt i CPE modellen. Medarbetarna och ledarna fick även ange önskvärda egenskaper hos ledare i allmänhet och även om dessa egenskaper finns i det nuvarande ledarskapet.

Medarbetarnas skattningar

Relationsorientering.

Den relationsorienterade ledarstilen beskrivs av Ekvall (1993) som samarbetande och hänsynsfull och går ut på att skapa goda relationer. Ekvall och Arvonen (1991) menar att för låga poäng inom denna orientering kan resultera i ledare som går framåt, utan att ta hänsyn till andra än sig själva. Medarbetarnas skattningar visade emellertid att relationsorientering skattades högt och det som medarbetarna skattade högst var påståendena ”är vänlig” och ”litar på mig”. Wageman (1997) (refererad av Ellström & Kock, 2003) och Ekstam (2002) anser att tyngdpunkten i ledarskapet ska vara åt det personalsociala hållet och mindre fokus på det operativa ledningsarbetet. En viktig aspekt här är ömsesidigt förtroende, vilket stämmer överens med medarbetarnas höga skattning av påståendet ”litar på sina medarbetare”.

Uppgiftsorientering.

Den uppgiftsorienterade ledarstilen kännetecknas enligt Ekvall (1993) av mer formella kontakter mellan medarbetare och chef samt ett mycket organiserat arbete. Om denna orientering dominerar finns risk för att ledarstilen kan bli för uppgiftsfixerad och därmed ha negativ inverkan på arbetsmotivation och effektivitet i organisationen. Resultatet för medarbetarna visade att denna orientering endast skattades marginellt lägre än förändringsorientering. Resultatet för ”är kontrollerande i övervakningen av arbetet” visade att medarbetarna i hög grad upplevde sig kontrollerade av sin ledare. Ekstam (2002) menar att det är viktigt att medarbetarna får förtroendet och friheten att arbeta på egen hand för att uppnå mål och att kontrollfrekvensen bör anpassas efter situation. Rubenowitz (2004) anser att ledaren ska använda kontrollen av arbetet som ett medel för att uppnå målen.

Förändringsorientering.

Resultatet för medarbetarna visade att ledarna upplevdes som mer relationsorienterade än förändringsorienterade. Det som medarbetarna upplevde som mest betydelsefullt var "eftersträvar utveckling", som fick den högsta skattningen. Ekvall och Arvonen (1994) menar att ledare som bedöms med höga poäng på förändringsorientering är mer risktagande och förespråkar förändring och tillväxt. Rubenowitz (2004) menar att det är viktigt att ledaren är aktivt intresserad av medarbetarnas utveckling och en god ledare är en som vill vara med och utveckla medarbetarna och som förstår att medarbetarna är en viktig resurs i företaget.

Ledarnas skattningar

Relationsorientering.

Ledarna skattade relationsorientering högst och "är rättvis i behandlingen av medarbetarna" hade högst medelvärde. Ekstam (2002) menar att det är viktigt hur ledare uppträder i sitt ledarskap och han tar upp att ingen får favoriseras och ledaren bör vara en modell för medarbetarna, ett positivt föredöme. Enligt Ekvall och Arvonen (1991) är det bra om ledaren har höga poäng på relationsorientering i utövandet av ledarskapet. Det som behövs idag är att stor betydelse läggs på relationen till de anställda och även på möjligheter till utveckling och förändring.

Uppgiftsorientering.

I likhet med medarbetarna skattade ledarna påståendena om uppgiftsorientering lägst, men även här var det endast en marginell skillnad mellan skattningarna av förändrings- och uppgiftsorientering.

Förändringsorientering.

Medelvärdet för ledarnas bedömning av förändringsorientering låg högt. Ledarskap med höga poäng på denna orientering fungerar målinriktat, är idéaccepterande och handlingskraftigt enligt Burns (1978, refererad av Ekvall, 1993). Ledarnas bedömning för "analyserar och tänker igenom innan beslut tas" var lågt och "fattar snabba beslut när det är nödvändigt" var högt och det visar på ett effektivt och handlingskraftigt ledarskapsbeteende. Ekstam (2002) menar att det är bra med beslutsförmåga och en vilja att ha det ansvar som ledarrollen medför för ett lyckat ledarskap.

Skattningar för respektive butik

Även butiksvis skattades relationsorientering högst av både medarbetare och ledare. I butik C och G skattades förändringsorientering lägst av både ledare och medarbetare, men skillnaden mellan uppgifts- och förändringsorientering var dock liten. Medarbetarnas skattning för butik E hade lägst poäng på alla orienteringarna. Detta kan bero på att butikschefen i butik E också är chef för butik D och ansvaret för butik E har övertagits i ett senare skede än för butik D. Detta innebär också lägre fysisk närvaro, vilket även visade sig i resultatet för de personliga egenskaperna för butik E.

Personliga egenskaper

De egenskaper som var mest framträdande för både medarbetare och ledare var lyhördhet, utvecklande och att ge feedback. Så gott som alla egenskaper som angavs var socialt relaterade snarare än sakkunskaps- och prestationsrelaterade. Detta stämmer överens med resultaten för de olika orienteringarna där relationsorienteringen skattades högst.

Samtliga ledare ansåg sig i hög grad ha de önskvärda egenskaperna, vilket stämde överens med medarbetarnas uppfattning i butik C, F och G. Butik D och E avvek även här. I butik D besvarade inte två av medarbetarna frågan och i butik E var det en som ansåg att ledaren inte uppfyllde de önskvärda ledaregenskaperna och en som uppgav att chefen var allt utom närvarande. Detta svar är svårt att tolka, då det kan utläsas som att ledaren har egenskaperna, men inte är fysiskt närvarande, eller som att ledaren inte har egenskaperna överhuvudtaget.

Alla egenskaper som nämndes som önskvärda egenskaper hos en ledare anses viktiga och de flesta nämns också av Rubenowitz (2004).

Slutsats

Resultaten visade att det var en ganska jämn fördelning mellan de olika orienteringarna. De något högre skattningarna av relationsorientering överensstämmer med Ekvall och Arvonen (1991), som också kom fram till att medarbetarnas attityder visade positiva utslag för hög relationsorientering och därefter förändringsorientering. Stark uppgiftsorientering var minst positiv. Ekvall och Arvonen (1991) menar att det är bra om ledarskapet har inslag av alla tre orienteringarna och vad som är den bästa kombinationen är beroende på situationen. Det var också god överensstämmelse mellan medarbetarnas och ledarnas uppfattningar i de enskilda butikerna.

Reliabilitet och validitet

Enkäten utformades efter Ekvall och Arvonen (1994) frågeformulär om ledarbeteende och är väl beprövat. I denna ingår frågor om uppgifts-, relations- och förändringsorientering. Validiteten i studien bekräftas genom att resultaten stämmer överens med tidigare forskning av Ekvall och Arvonen (1994). Enkätfrågorna med fasta svarsalternativ som utgick från Ekvall och Arvonen (1994) frågeformulär kan anses reliabla, dvs. har mätt det som skulle mätas. Självskattning medför svagheter, men i och med att både medarbetare och ledare skattade ledarbeteendet stärks den interna validiteten. Däremot kan inte den delen som innehöll öppna frågor anses lika reliabla. Där hade det varit bättre med intervjuer för att kunna ställa följdfrågor och även för att få möjlighet att bekräfta och förtydliga svaren.

Etiska överväganden

Respondenterna informerades skriftligen om syftet, att deltagandet var frivilligt och att anonymitet garanterades. Önskemål från organisationens sida om att resultaten ska redovisas butiksvis inverkar delvis negativt på konfidentialiteten eftersom det finns en viss möjlighet att identifiera enskilda butiker. De enskilda personerna i butikerna går dock inte att identifiera.

Framtida forskning

Det skulle vara intressant att undersöka de olika orienteringarnas betydelse för arbetstrivseln. Är någon av orienteringarna bättre än de andra när det gäller arbetstrivseln eller krävs samverkan mellan alla tre?

Referenser

- Andersen, J. A. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 35 (6), 1078-1091. doi: 10.1016/j.socec.2005.11.066
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic Leadership Research: Moving on. [Elektronisk version]. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Ekstam, K. (2002). *Ledarskapets hörnstenar - fyra framgångsfaktorer*. Malmö: Liber AB.
- Ekvall, G. (1993). *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1994). *Leadership Profiles, Situation and Effectiveness*. Institute for Research on Business and Work Life Issues. Report 2, Stockholm: FA Institute.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change centered leadership: An extension of the two-dimensional model. [Elektronisk version]. *Scandinavian Journal of Management*, 7 (1), 17-26.
- Ellström, P. E., & Kock, H. (red). (2003). *Ledarskap i teamorganiserad verksamhet*. Linköping: Linköping University.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. [Elektronisk version]. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 765-780. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.765
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Lenéer Axelsson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Miles, B. M., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data analysis*. (2nd ed). USA: SAGE Publications, Inc.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1

Ringa in de svarsalternativ som stämmer in på dig

Kön

Kvinna

Man

Arbetade år inom företaget

0-2 år

2-5 år

5 år -

Bedöm din ledare på en skala från 1-5 där 1= stämmer inte alls och 5= stämmer helt och hållet. Ringa in ditt svar

Jag upplever att min ledare	Stämmer inte alls				Stämmer helt och hållet
1. är vänlig	1	2	3	4	5
2. lyssnar till idéer och förslag	1	2	3	4	5
3. litar på mig	1	2	3	4	5
4. är mycket klar över vem som har ansvar för vad	1	2	3	4	5
5. har en öppen och ärlig stil	1	2	3	4	5
6. uppmuntrar till nytänkande	1	2	3	4	5
7. är konsekvent	1	2	3	4	5
8. kritiserar på ett konstruktivt sätt	1	2	3	4	5
9. tycker om att diskutera nya idéer	1	2	3	4	5

10. följer uppsatta regler och principer	1	2	3	4	5
11. skapar tillit hos medarbetarna	1	2	3	4	5
12. har tankar och planer för framtiden	1	2	3	4	5
13. informerar om butikens resultat	1	2	3	4	5
14. värdesätter bra arbete	1	2	3	4	5
15. eftersträvar utveckling	1	2	3	4	5
16. sätter tydliga mål	1	2	3	4	5
17. är omtänksam	1	2	3	4	5
18. sätter igång nya projekt	1	2	3	4	5
19. är noggrann med att planeringen följs	1	2	3	4	5
20. ställer upp för medarbetarna	1	2	3	4	5
21. experimenterar med nya tillvägagångssätt	1	2	3	4	5
22. är kontrollerande i övervakningen av arbetet	1	2	3	4	5
23. skapar en konfliktfri atmosfär	1	2	3	4	5
24. ser möjligheter framför problem	1	2	3	4	5
25. definierar och förklarar arbetskraven på ett tydligt sätt	1	2	3	4	5

26. är rättvis i behandlingen av medarbetarna	1	2	3	4	5
27. fattar snabba beslut när det är nödvändigt	1	2	3	4	5
28. planerar noga	1	2	3	4	5
29. låter medarbetarna vara med och bestämma	1	2	3	4	5
30. är flexibel och beredd att omvärdera sina synpunkter	1	2	3	4	5
31. ger klara instruktioner	1	2	3	4	5
32. tar hänsyn till medarbetarna som individer	1	2	3	4	5
33. lägger fram idéer till nya och olika tillvägagångssätt	1	2	3	4	5
34. analyserar och tänker igenom innan beslut tas	1	2	3	4	5
35. skapar ordning	1	2	3	4	5
36. ger feedback	1	2	3	4	5
37. är engagerad i verksamheten	1	2	3	4	5

Svara på följande frågor genom att skriva ja eller nej och utveckla gärna ditt svar.

Anser du ha rätt kompetens för att utföra dina arbetsuppgifter?

Om nej, varför?

Trivs du med dina arbetsuppgifter?

Om nej, varför?

Är arbetsuppgifterna varierande och tillfredsställande för dig?

Utveckla ditt svar.

Finns det någonting du skulle vilja förändra i din arbetssituation?

Om ja, vad skulle du vilja förändra och finns det möjligheter att göra detta?

Trivs du i arbetsgruppen?

Om nej, varför?

Är den fysiska arbetsmiljön tillfredsställande?

Om nej, varför?

Vilka personliga egenskaper tycker du att en bra ledare bör ha?

Anser du att din ledare har de egenskaperna?

Ringa in de svarsalternativ som stämmer in på dig

Kön	Kvinna		Man
Arbetade år inom företaget	0-2 år	2-5 år	5 år -

Bedöm ditt ledarbeteende på en skala från 1-5 där 1= stämmer inte alls och 5= stämmer helt och hållet. Ringa in ditt svar

Jag som ledare	Stämmer inte alls			Stämmer helt och hållet	
1. är vänlig	1	2	3	4	5
2. lyssnar till idéer och förslag	1	2	3	4	5
3. litar på mina medarbetare	1	2	3	4	5
4. är mycket klar över vem som har ansvar för vad	1	2	3	4	5
5. har en öppen och ärlig stil	1	2	3	4	5
6. uppmuntrar till nytänkande	1	2	3	4	5
7. är konsekvent	1	2	3	4	5
8. kritiserar på ett konstruktivt sätt	1	2	3	4	5
9. tycker om att diskutera nya idéer	1	2	3	4	5
10. följer uppsatta regler och principer	1	2	3	4	5
11. skapar tillit hos medarbetarna	1	2	3	4	5

12. har tankar och planer för framtiden	1	2	3	4	5
13. informerar om butikens resultat	1	2	3	4	5
14. värdesätter bra arbete	1	2	3	4	5
15. eftersträvar utveckling	1	2	3	4	5
16. sätter tydliga mål	1	2	3	4	5
17. är omtänksam	1	2	3	4	5
18. sätter igång nya projekt	1	2	3	4	5
19. är noggrann med att planeringen följs	1	2	3	4	5
20. ställer upp för medarbetarna	1	2	3	4	5
21. experimenterar med nya tillvägagångssätt	1	2	3	4	5
22. är kontrollerande i övervakningen av arbetet	1	2	3	4	5
23. skapar en konfliktfri atmosfär	1	2	3	4	5
24. ser möjligheter framför problem	1	2	3	4	5
25. definierar och förklarar arbetskraven på ett tydligt sätt	1	2	3	4	5
26. är rättvis i behandlingen av medarbetarna	1	2	3	4	5
27. fattar snabba beslut när det är nödvändigt	1	2	3	4	5

28. planerar noga	1	2	3	4	5
29. låter medarbetarna vara med och bestämma	1	2	3	4	5
30. är flexibel och beredd att omvärdera mina synpunkter	1	2	3	4	5
31. ger klara instruktioner	1	2	3	4	5
32. tar hänsyn till medarbetarna som individer	1	2	3	4	5
33. lägger fram idéer till nya och olika tillvägagångssätt	1	2	3	4	5
34. analyserar och tänker igenom innan beslut tas	1	2	3	4	5
35. skapar ordning	1	2	3	4	5
36. ger feedback	1	2	3	4	5
37. är engagerad i verksamheten	1	2	3	4	5

Svara på följande frågor genom att skriva ja eller nej och utveckla gärna ditt svar.

Anser du ha rätt kompetens för att utföra dina arbetsuppgifter?

Om nej, varför?

Trivs du med dina arbetsuppgifter?

Om nej, varför?

Är arbetsuppgifterna varierande och tillfredsställande för dig?

Utveckla ditt svar.

Finns det någonting du skulle vilja förändra i din arbetssituation?

Om ja, vad skulle du vilja förändra och finns det möjligheter att göra detta?

Trivs du i arbetsgruppen?

Om nej, varför?

Är den fysiska arbetsmiljön tillfredsställande?

Om nej, varför?

Vilka personliga egenskaper tycker du att en bra ledare bör ha?

Anser du att din ledare har de egenskaperna?

Bilaga 2

Tabell 1. Medarbetarnas skattning för samtliga påståenden i undersökningsområdet relationsorienterat ledarskap.

Variabel	N	<i>M</i>	<i>Std</i>
1	18	4,4	1,0
2	18	3,8	1,1
3	18	4,4	1,0
5	18	4,1	0,9
8	18	3,8	1,0
11	18	3,9	1,1
14	18	4,2	1,1
17	18	4,1	1,1
20	18	4,1	1,2
23	18	3,7	1,0
26	18	3,7	1,0
29	18	3,7	1,0
30	18	3,8	0,9
32	18	4,1	1,1

Tabell 2. Medarbetarnas skattning för samtliga påståenden i undersökningsområdet uppgiftsorienterat ledarskap.

Variabel	N	<i>M</i>	<i>Std</i>
4	18	3,9	1,4
7	18	3,7	1,1
10	18	3,8	1,0
16	18	3,9	1,2
19	18	3,4	1,2
22	18	2,8	1,2
25	18	3,6	1,1
28	18	3,5	1,1
31	18	3,9	1,1
34	18	3,6	1,0
35	18	3,7	1,2

Tabell 3. Medarbetarnas skattning för samtliga påståenden i undersökningsområdet förändringsorienterat ledarskap.

Variabel	N	M	Std
6	18	3,9	1,2
9	18	4,0	1,0
12	18	4,2	1,2
13	18	4,2	1,2
15	18	4,3	1,1
18	18	4,2	0,9
21	18	3,6	1,1
24	18	4,1	1,3
27	18	4,2	1,1
33	18	4,1	1,1

Tabell 4. Ledarnas skattning för samtliga påståenden i undersökningsområdet relationsorienterat ledarskap.

Variabel	N	M	Std
1	5	4,2	0,8
2	5	4,0	1,0
3	5	3,8	0,8
5	5	4,2	0,5
8	5	3,4	0,9
11	5	4,4	0,6
14	5	4,4	0,6
17	5	4,2	0,5
20	5	4,0	0,7
23	5	4,2	0,5
26	5	4,6	0,6
29	5	3,4	0,6
30	5	4,0	0,0
32	5	4,4	0,6

Tabell 5. Ledarnas skattning för samtliga påståenden i undersökningsområdet uppgiftsorienterat ledarskap.

Variabel	N	M	Std
4	5	4,4	1,3
7	5	4,0	0,7
10	5	4,2	0,5
16	5	4,0	0,7
19	5	3,8	0,8
22	5	3,0	1,0
25	5	4,0	0,7
28	5	3,0	1,2
31	5	3,8	0,8
34	5	2,8	0,8
35	5	4,2	0,5

Tabell 6. Ledarnas skattning för samtliga påståenden i undersökningsområdet förändringsorienterat ledarskap.

Variabel	N	M	Std
6	5	4,0	1,0
9	5	4,0	1,0
12	5	4,0	0,7
13	5	4,2	0,8
15	5	4,4	0,6
18	5	4,4	0,9
21	5	4,0	0,7
24	5	4,4	0,9
27	5	4,8	0,5
33	5	4,0	0,7