



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA
Sektionen för Management

VT 2009

Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation

Hård eller mjuk, varför inte lite av varje?

– en studie om kombinationen av modernt och traditionellt ledarskap sett ur personalens synvinkel.

KANDIDATARBETE I PSYKOLOGI

Författare: Elisabeth Jansson
Handledare: Erik Lindström

Blekinge Tekniska Högskola
Sektionen för Management

Course: Bachelor's degree in Psychology
15 points

Title: Hard or soft, why not a little piece of both.
A study on the combination of modern and traditional leadership from the employees point of view.

Author: Elisabeth Jansson

Tutor: Erik Lindström

Abstract

Today's leadership has experienced major changes and developed from traditional, hard and bureaucratic leadership to a more soft, flexible and employee-focused leadership. Will the leadership of the future consist only by soft leadership while the more traditionally leadership fade away or is the key solution a combination of them both? The aim of this study was to examine leadership in relation to the combination of soft (transformational leadership) and hard (transactional leadership) power from the perspectives of the employees. To capture the employee's thoughts and opinions in relation to the combination between hard and soft a questionnaire was used. The result of the study showed that the employees who worked in an industrial work environment are positive to a combination of both soft (transformational leadership) and hard (transactional leadership). Components in both of the leaderships were found necessary and significant.

Keywords

Leadership, transactional & transformational leadership.

Blekinge Tekniska Högskola

Sektionen för Management

Arbetets art: Kandidatarbete 15 p
Psykologi 41-60 p

Titel: Hård eller mjuk, varför inte lite av varje – en studie om kombinationen av modernt och traditionellt ledarskap sett ur personalens synvinkel

Författare: Elisabeth Jansson

Handledare: Erik Lindström

Abstrakt

Dagens ledarskap har genomgått stora förändringar och gått från traditionellt, hårt och byråkratiskt ledande till ett allt mer mjukt, flexibelt och personalfokuserat ledarskap. Kommer framtidens ledarskap att enbart bestå av mjukt ledarskap medan det traditionella dör ut, eller är det så att arbetslivet behöver båda i en kombination. Syftet med studien var att undersöka ledarskap ur personalens perspektiv med fokus riktat mot kombinationen av mjuk(transformativt ledarskap) och hård(transaktionellt ledarskap) makt. Genom en enkätundersökning så framgick personalens tankar och åsikter kring ledarskap i förhållande till kombinationen av mjuk och hård makt. Resultatet påvisade att personalen inom en industriell arbetsmiljö har en positiv syn på kombinationen av mjuk och hård makt där faktorer inom båda ledarskapstilarna ses som betydelsefulla och nödvändiga.

Nyckelord

Ledarskap, transaktionellt och transformativt ledarskap.

Vad är ledarskap? Räkna man från 1920 till 90-talet så finns det 221 definitioner av begreppet ledarskap (Nye, 2008). Majoriteten av definitionerna av ledarskap bygger på fyra olika element: process, inflytande/påverkan, gruppkontext och måluppfyllelse. En definition som innehåller alla dessa element är att ledarskap är en process där en individ påverkar en grupp som består av individer för att uppnå ett gemensamt mål (Wolvén, 2000).

Ledarskap är något som är nödvändigt, speciellt inom organisatorisk miljö, människans historia kan inte uppvisa några exempel på hållbara grupper eller organisationer som saknar all form av ledarskap (Wolvén, 2000).

Tittar vi på ledarskap i förhållande till dagens samhälle så är det mycket förändring som skett. Relationen mellan ledare och anhängare är annorlunda från hur den såg ut tidigare. Idag är det enbart ett fåtal ledare som helt och hållet är beroende av sin berättigade makt eller som genom tvång får sina anställda att göra det som de är tillsagda (Bass, inget årtal).

Enligt Alvesson (2006) så präglas dagens ledarskap av flexibilitet, nätverk, ”empowerment” och marknadsstyrkning medan det gamla traditionella ledarskapet som präglades av byråkrati, hierarkier, storskalighet och planering är omodernt och ses som det förgångna. Det postbyråkratiska organisationsparadigmet (PBO) anser att det moderna ledarskapet kommer att dominera framtidens organisationer med sina regionala, flexibla, icke hierarkiska och flyktiga organisationer. De författare som predikar om förändringarna inom organisationerna och arbetslivet är lyriska och anser att det nya är fullt av möjligheter (Alvesson, 2006).

I dagens samhälle har begreppet ledarskap blivit ett mycket populärt uttryck och ses många gånger som en hjälte, något som löser alla organisationers problem (Alvesson, 2006). I och med porträtteringen av ledarskap som en hjältegestalt och lösning på problem har det utvecklats ett stort intresse för ledarskap. Det finns en stor industri som livnär sig på just ledarskap och coaching där man producerar ett oändligt antal med böcker, program och utbildningar som alla präglas av snabba recept och lovord för det perfekta ledarskapet.

I en studie presenterade man 6000 funna ledarskapsböcker som alla byggde på konceptet ovan, snabbt recept på perfekt ledarskap, där det enda som skilde dem åt var titeln (Nye, 2008). Idag predikar majoriteten av ledarskapsindustrin om det ”moderna ledarskapet” som är nytt, fräscht, enkelt och framför allt snabbt att ta till sig. I samband med dagens informationsamhälle så har ledarskaps och coaching industrin tagit till vara på Internet där det finns ett oändligt antal av webbsidor som tävlar med varandra om den snabbaste vägen till att bli den bästa ledaren. Webbsidornas främsta publik är nyblivna ledare som söker efter råd och sväljer alla webbsidornas koncept med hull och hår (Nye, 2008). Ledarskapsindustrin predikar nu om det moderna ledarskapet, det mjuka och transformativa och dödförklarar de traditionella, hårda och transaktionella ledarskapet. Det negativa med ledarskapets utbredning är inte mängden utan innehållet. Problemet som präglar den här undersökningen är att de traditionella ledarskapsfaktorerna håller på att försvinna och istället framträder ett modernt ledarskap präglat av flexibilitet, enkla lösningar, fokus på personalen och nätverk. Enligt Alvesson (2006) så predikar många om byråkratins död och det moderna nya flexibla ledarskapet som dominerar nu inom ledarskapsindustrin.

Det transformativa ledarskapet har gett upphov till hög tillfredställelse hos de anställda, dock betyder inte alltid tillfredställelse automatiskt effektivitet (Pounder, 2000). Det moderna ledarskapet låter lockande för många med frågan är om det är det vad de behöver för att prestera. Det som man vill ha är inte allt inte alltid det som man behöver. Den här undersökningen studerar ledarskap i förhållande till kombinationen av det moderna och det traditionella ledarskapet. Även om de traditionella ledarskapsfaktorerna är omoderna och tråkiga, tror jag att faktorer från det hårda och traditionella ledarskapet behövs.

Kommer organisationer och de anställda att klara sig på det moderna ledarskapet och helt och hållet släppa det gamla och traditionella? Eller är det så att de anställda och organisationen behöver några av de traditionella ledarskapsfaktorerna för att överleva framtiden, kan en kombination av det moderna och mjuka samt det traditionella och hårda vara lösningen?

Teoretisk bakgrund

Smart makt

En motvikt gentemot alla dessa snabba recept för framgång inom ledarskap är boken *The powers to lead* skriven av Joseph S. Nye JR. Nye blev berömd för sin analys av USA:s globala maktställning genom att ta fram distinktionen hård makt och mjuk makt.

Enligt Nye (2008) går det inte att leda utan makt, dock ser han på makt som något abstrakt som inte går att mäta. Enligt uppslagsverk definieras makt som något som har möjligheten att påverkar eller styra andra individers beteende för att uppnå önskat resultat. För att få andra till att bete sig och eftersträva ditt önskade resultat kan du gå tillväga på tre följande sätt: Du kan tvinga dem genom hot, du kan locka dem med pengar/betalningar eller så kan du attrahera dem genom samverkan (Nye 2008). För många så innebär makt enbart beordringar och tvång, att när någon säger hoppa så ska alla hoppa. Dock när det talas om makt är det viktigt att ha i åtanke att makt är en relation vars styrka varierar beroende på kontexten, en ledares makt i förhållande till arbetslivet sträcker sig endast på arbetsplatsen. Det är viktigt att ha i åtanke att en ledares makt är beroende på hans/hennes anhängare, en ledare är inget utan sina anhängare, de förstärker ledarens makt vice versa. Men anhängarna kan även göra motstånd och försämra ledarens makt, människan har många gånger gjort revolt gentemot stor ledare, ofta har det misslyckats men andra gånger har kungar och mäktiga ledare gått under. Det är viktigt att inte underskatta sina anhängares makt så väl som anhängarna inte bör underskatta sin ledare. Den som håller i de högsta korten vinner inte alltid (Nye, 2008).

Hård makt

Makter som polisen, ekonomisk och möjligheten att anställa och sparka är exempel på konkret och hård makt som kan användas för att ändra på andra individers position. Den hårda makten bygger till större del på tvång, men även hot och lockelser(morot). Hot och lockelser är nära relaterade, att få belöningar och bonus är mycket mer angenämare än hot. Dock så utgör antydningar om borttagandet av belöningar och bonus ett mycket effektivt hot. Kan jag betala dig en bonus kan jag även hota med att den uteblir. Om jag är mer beroende av dig än du är av mig så har du makten. Ledare som använder sig av den hårda makten är ofta fokuserade på att lösa problem och uppgifter, de tillfredställs genom att klara av och lösa olika arbetsuppgifter och problem (Nye, 2008).

Inom den hårda makten förekommer två väsentliga förmågor, organisationsförmåga och Machiavellisk politiska förmåga (Nye, 2008).

Organisations kunskaper innebär förmågan att hantera strukturer, informations flöde och belöningssystem inom organisationen. En ledare påverkar organisationen på en direkt nivå genom dem han/hon vägleder och påverkar även på en indirekt nivå genom att bygga upp och bevara hållbara system och strukturer inom organisationen (Nye, 2008).

Det är viktigt att ledaren har en inre cirkel av rådgivare som kan försäkra informationsflödet och dess påverka då det är lätt hänt att ledaren enbart lyssnar på berömmen och de goda nyheterna, såkallat hamnar i "kejsarens" sitts och bara hör om de nya vackra kläderna (Nye, 2008).

Machiavellisk politiska förmåga förekommer i många olika former skämmande, manipulerande och förhandling som är relaterade till den hårda makten. Men här finns även mjuka komponenter, inspiration och utveckling av nätverk för tillit. Här handlar det inte bara om att uppnå framgång och mål för en själv och för en närstående grupp av anhängare utan

även för en bredare omkrets av anhängare/anställda. Den viktigaste delen av politiska intelligensen som har en viktig betydelse för den hårda makten är möjligheten att förstärka de svagheter, osäkerheter, uppskattningar och missnöjen hos andra så att de kan användas som instrument och verktyg (Nye, 2008). *Bättre att vara fruktad än älskad* (Nye, 2008, s. 43).

Mjuk makt

Ovan nämndes den hårda maktens tillvägagångssätt för att uppnå kontroll över andra individers beteende för att uppnå önskat mål genom tvång, hot och belöning. Det finns ett ytterligare tillvägagångssätt, genom att attrahera andra individer. Inom den mjuka makten så ligger fokus på att få andra individer att bete sig på önskat sätt genom makten hos attraktion och förförelse.

En smart ledare vet att ledarskap inte bara bygger på beordring, utan att även leda som ett gott exempel och attrahera andra till att göra det du önskar. En ledare kan inte ha kontroll över allting utan istället arbeta med att träna upp sin förmåga att influera och övertala, vilket kräver mycket träning (Nye, 2008).

Om jag kan attrahera dig till att göra det som jag vill att du ska göra, så behöver jag inte tvinga dig att göra något som du inte vill göra. Om en ledare representerar värderingar som andra vill följa, kostar det mindre att leda.

Mjuk makt är inte det samma som att influera eller övertalning dock är dem två viktiga komponenter inom den mjuka makten. Mjuk makt består även av möjligheten att fresta, locka och attrahera. Ledare som använder sig av den mjuka makten tenderar oftast att fokusera på relationen till sina anhängare, en bra relation är det som stimulerar och höjer ledarens självförtroende. Den mjuka makten grundar sig på tre stycken viktiga förmågor, emotionell intelligens, kommunikation och vision (Nye, 2008).

Emotionell intelligens innebär kontroll över ens egna emotioner och känslor för att som ledare rikta sin personliga passion och attrahera andra i sin omgivning. Våra känslor och emotioner påverkar ofta vårt tänkande, genom emotionell intelligens framgår förmågan att förstå och kontrollera våra känslor vilket leder till mer effektivt tänkande. Begreppet emotionell intelligens är inte nytt utan fanns redan under 1920-talet under benämningen social intelligens, förmågan att bete sig förnuftigt i sociala förhållanden (Nye, 2008). Som ledare är det viktigt att se inom sig själv och erhålla förståelse för vem man är som person, emellertid är det lika viktigt att inte glömma av sina medmänniskor att man lever tillsammans med andra individer, *self-in-relation-to-others* (Cunliffe, 2009)

Hos ledare så kan den emotionella intelligensen hjälpa till att hantera sin karisma och personliga attraktionsförmåga i olika kontexter. Individer framställer dem själva på många olika sätt beroende på kontexten och vilka de ska imponera på. Det har en stor betydelse för hur väl individer kan kontrollera sina känslor, om den emotionella intelligensen inte är äkta så kommer omgivningen att upptäcka det så småningom. Framgångsrika ledare som använder sig av emotionell intelligens har ofta samma hårda disciplin över sina känslor som framgångsrika skådespelare. Den emotionella intelligensen är en förmåga som går att lära sig, den växer och förbättras på främsta sätt genom ålder och erfarenhet (Nye, 2008).

Kommunikation är en viktig komponent inom ledarskapet, som en ledare med mjukmakt är det nödvändigt att besitta förmågan att kommunicera effektivt. Förmågan att vara effektiv på att kommunicera innebär inte alltid att vara skicklig på att tala. Lika viktigt som det är att ha god retorisk förmåga så får man inte glömma de icke-verbala signaler som präglar vår dagliga kommunikation, som många gånger talar starkare än ord. Det finns ytterligare en till del inom kommunikation, förmågan att tala till en enskild individ eller små grupper, kommunikationen

mellan två individer är ofta mer effektiv och viktigare än kommunikationen till en stor publik (Nye, 2008).

Förmågan att kunna uttrycka en bild eller *vision* som har stor betydelse för en idé och som ska inspirera medarbetare är det viktigt att en ledare kan dela med sig av sina idéer, visioner och tankar. En ledares vision porträtterar ofta framtiden, för att uppmuntra en förändring, men även dåtid och nutid för att uppmuntra människor att motsätta sig en förändring. Utan en vision är det svårt att vägleda människor till förändring (Nye, 2008).

En ledares viktigaste uppgifter är att förmedla organisationens visioner och värderingar. Många ledare tror att en vision löser många problem, dock främjar inte alltid en vision. Fel vision eller en allt för avancerad vision kan skada mer än vad man tror. För att förmedla en framgångsrik vision som ledare är det viktigt att man har i åtanke för vem man ska presentera visionen, är det en grupp av olika typer av människor är det viktigt att den är anpassad till alla olika typer av åhörare. Det som fungerar bra för en grupp kan vara katastrof för en annan. Det är viktigt att ha förståelse för kontexten och de omständigheter som man kommer att befinna sig i när man förmedlar visionen. Många framgångsrika visioner uppkommer från åhörarnas behov och deras omständigheter (Nye, 2008).

Smart makt – Kombinationen

Nyes syfte med konceptet om hård och mjuk makt handlar inte om att en av dem är bättre än den andre, utan nyckeln är kombination. De två olika typerna av makt har en grundprincip gemensamt, båda strävar efter att påverka andra individers beteende fast på två olika tillvägagångssätt. Den hårda makten styr och ställer genom tvång, hot och belöning, medan den mjuka makten tar kontroll genom att attrahera sina anhängare så de inspireras att gå samma väg som ledaren. Två olika vägar mot samma mål (Nye, 2008).

Större del av ledare behöver mjuk makt, en ledare som enbart förlitar sig på tvång är ingen ledare utan enbart en maktutövare. Jeff Immelt VD inom företaget General Electric beskriver sitt kombinerade ledarskap genom att det inte går att säga ja till allt, sju till tolv gånger så säger han att det blir som han bestämmer, dock om han bestämmer alla arton gånger så lämnar de bästa medarbetarna. Men om han enbart bestämmer tre gånger faller företaget ihop. Det handlar om en kombination av dem båda för att få det att fungera. Man kan jämföra det med en middag, med allt för mycket salt i rätten blir det för mycket och saltet tar över rätten. Finns för lite salt däremot så finns det en saknad av den, dock blandar man i just rätt mängd salt så får de andra smakerna en chans att träda fram (Nye, 2008).

Med enbart hård makt kan det lätt leda till hat gentemot ledaren, vilket är viktigt att undvika. Enbart mjuk makt är inte heller bra, det kan leda till att människor känner sig manipulerade. Den mjuka makten kan i värsta fall övergå till en kamp där två personer ställs emot varandra, ett krig där ordet är det vassaste vapnet. Som alla andra typer av makter så kan även den mjuka makten användas på fel sätt, till fel syfte, allt beroende på ledaren (Nye, 2008).

Det viktiga med smart power är inte vare sig hård eller mjuk makt är bäst, eller att inspirerande eller transaktionellt ledarskap är lösningen på det perfekta ledarskapet. Huvudfokus ligger på betydelsen av förståelsen för hur man kombinerar dessa två olika makter och ledarskapstilar i förhållande till olika kontexter. Här framträder den sista länken som fulländar smart power och gör kombinationen av de två olika makterna möjlig, kontextuell intelligens. *Kontextuell intelligens* innebär förmågan att förstå och utveckla olika miljöer, det är en intuitiv förmåga som hjälper ledare att utveckla smarta strategier i

förhållande till olika situationer. Den kontextuella intelligensen gör att ledare lättare får förståelse för de olika omständigheter och situationer som förekommer. Det är den här förståelsen för kontexten som gör att kombinationen mellan hård och mjuk makt kan bli framgångsrik och utvecklas till smart power. Makt påverkas till stor del av olika kontexter, genom att det finns så många faktorer som inverkar på makten, vilka du leder, deras lik och olikheter, organisationens omständigheter, samhället och ledaren själv, dess kunskaper, förmågor och personlighet. En del ledare lyckas i vissa miljöer medan andra misslyckas, allt beroende på kontexten (Nye, 2008).

För att en ledare skall kunna förstå den lämpliga kombinationen av hård och mjuk makt i olika kontexter är det nödvändigt med den kontextuella intelligensen, en viss kombination av exempelvis 70 % mjuk makt och 30 % hård makt kan vara den lämpliga kombinationen för en situation eller organisation, medan den är en katastrof för en annan. Allt är beroende på kontexten och förståelsen för den (Nye, 2008).

Lika väl som hård och mjuk makt kan komplettera varandra är deras ömsesidighet inte uteslutande. Ledare kan välja mellan en rad olika komponenter inom hård respektive mjuk makt. Många ledare agerar på så sätt att de använder sig av de två olika ledarskapstilarna beroende på olika tidpunkter och kontexter (Nye, 2008).

Tabell 1.1 Smart Power – (Inspirerad av tabell i *The powers to lead*. J S. Nye 2008)

Mjuk Makt (Inspiration)	
1. Emotionell IQ	– Förmåga att utveckla förhållanden och karisma
2. Kommunikation	– Emotionell uppmärksamhet och kontroll
3. Vision	– Övertalningsförmåga genom ord och symboler
	– Övertalningsförmåga hos både stora och små grupper av anhängare
	– Attraktiv för andra anhängare
	– Effektiv balans inom ide och kapacitet
Hård Makt (Transaktion)	
1. Organisations kapacitet	– Hanterar belöning och informationssystem
2. Machiavellian förmåga	– Hantera indirekt och direkt ledarskap
	– Makt och framgång
	– Förmåga att utveckla och bevara framgångsrika allianser.
Smart Makt (Kombination)	
1. Kontextuell Intelligens	– Förståelse för omgivande miljö
	– Anpassa ledarskapstil till kontexten och anhängarnas behov

Nu blir det en övergång till en liknande teori kring ledarskap, anledningen till dess befintlighet är att konceptet ovan av Joseph M. Nye JR inte är någon psykologiskt vetenskaplig teori. Därav kommer nu en teori som är till för att stödja Nyes koncept ur ett psykologiskt perspektiv.

Transformativt & transaktionellt ledarskap

Bernard M. Bass är en välrenommerad professor inom management och är specialiserad inom industriell psykologi. Hans teori om det transformativa och transaktionella ledarskapet grundar sig hos Burns teori om de båda ledarskapstilarna. Det som skiljer Bass från Burns är att Burns såg de båda ledarskapstilarna som två motsatser till varandra medan Bass gärna ser en kombination av dem två. Bass vidare utvecklade Burns teori genom att utveckla egenskaperna hos respektive ledarskapstil, med en fokus på det transformativa (Judge & Piccolo, 2004).

Det transformativa ledarskapet liknar till större del den mjuka makten i Nyes koncept ovan. Den centrala delen består av processen att förändra och transformera sina anställda. Innebörden hos förändring och transformation innebär att ledaren förändrar de anställdas beteende, motiv, värderingar osv. Det handlar till större del om att få de anställda att prestera utöver sitt eget intresse, att inte enbart prestera för sin egen skull utan även för organisationens, ledarens och gruppens skull. Detta sker genom inspiration, övertalning, tillfredsställelse av de anställdas behov, att visa omtänksamhet osv. (Wolvén, 2000).

Det transformativa ledarskapet består av fyra olika faktorer, karisma/idealiserat inflytande, inspirerande motiverande, intellektuellt stimulerande och individualiserat omtänksamhet.

Karisman fungerar på följande sätt att ledaren når fram till de anställda på en emotionell nivå (Judge & Piccolo, 2004) och det *idealiserade inflytandet* innebär att ledaren skall framstå som en förebild, någon som de anställda vill efterlikna och kan identifiera sig med (Wolvén, 2000). Inom den andre faktorn *inspirerande motiverande* så är kommunikationen den centrala delen, här motiverar ledaren de anställda genom inspiration och kommunikation, uttrycker visioner så att de anställda bli engagerade och delaktiga i organisationens visioner (Wolvén, 2000). Den tredje faktorn *intellektuellt stimulerande* uppmanar och uppmuntrar ledaren sina anställda att vara kreativa, innovativa och autonoma. Ledaren utmanar även deras tro och värderingar i förhållande till organisationen. Slutligen i den fjärde faktorn *individualiserat omtänksamhet* så agerar ledaren nästan som en coach eller mentor, ledaren lyssnar på den anställde, uppmärksammar hans/hennes behov och försöker stödja den anställdes självförverkligande (Wolvén, 2000).

Det transaktionella ledarskapet fokuserar inte på att individualisera de anställdas behov eller påvisar ett större intresse för de anställdas personliga utveckling. Det transaktionella ledarskapet bygger på två faktorer, belöning beroende på omständigheter och ledarskap baserat på kritik. *Belöningsfaktorn* är en stor del inom ledarskapet, relationen mellan ledaren och den anställde är materiell och bygger på belöningsystem. Ledaren sätter upp ett mål och en betalningssumma som den anställde får när målet är nått eller uppgiften är avklarad. Misslyckas den anställde uteblir, eller minskas betalningen. Relationen mellan dem bygger på ett utbyte av tjänster, den anställde utför något och i gengäld av ledaren får den anställde belöning, eller straff om det misslyckas. Den andre faktorn *ledarskap baserat på kritik (Management by Exception)* som bygger på anmärkning och negativ feedback. Den finns i två varianter antingen aktiv eller passiv. Den aktiva varianten innebär att ledaren noggrant iakttar de anställda för att snabbt kunna ingripa och korrigera. Medan den passiva varianten väntar med att ingripa först när problemet eller misstaget blivit tillräckligt stor att så att det medför betydande konsekvenser och problem (Wolvén, 2000).

Enligt Bass och Riggio(2006) så är de mest framgångsrika ledarna en kombination av både transformativa och transaktionella ledarskapsegenskaper. Han menar att det transformativa

ledarskapet inte ersätter det transaktionella ledarskapet, utan att transaktionellt ledarskap handlar om att de anställda utför det som förväntas av dem och belönas sedan efter det utförda arbetet. För att motivera de anställda att prestera utöver vad som förväntas av dem krävs det transformativa ledarskapet, som motiverar de anställda genom exempelvis inspiration och karisma. Utan en transaktionell grund kan det transformativa ledarskapet inte fungera (Judge & Piccolo, 2004). På grund av att större delen av dagens arbetsmarknad grundar sig på betalningssystem, blir det svårt att enbart använda sig av det transformativa ledarskapet. Med undantag gentemot ideella organisationer där de anställda inte kräver betalning i utbyte mot sina tjänster. I sådana situationer fungerar det enbart med transformativt ledarskap, ledaren förlitar sig på inspiration och karisma för att motivera och inspirera de anställda. Dock finns det motargument gentemot det transaktiva ledarskapet, att det i förhållande till ledarskap inte har något positivt att bidra med utan att de fördelar med det transaktionella ledarskapet endast är bi produkter av det transformativa ledarskapet (Judge & Piccolo, 2004).

Tabell 1.2 Sammanfattning av transformativa och transaktionella ledarskaps faktorer (Bass & Riggolo, 2006).

Transformativa faktorer	
1. Karisma	– Min ledare framkallar stolthet inom mig för min anknytning med honom/henne.
2. Idealiserande inflytande	– Min ledare specificerar betydelsen för ett starkt och tydligt mål.
3. Inspirerande motivation	– Min ledare uttrycker inspirerande visioner av framtiden.
4. Intellectuellt stimulerande	– Min ledare söker olika perspektiv på att lösa problem.
5. Individualiserad omtänksamhet	– Min ledare ger tid åt lärande och coaching.
Transaktionella faktorer	
1. Belöningsfaktor	– Min ledare gör det tydligt och klart för mig vad jag kan förvänta mig i belöning för uppnådda mål.
2. Ledarskap baserat på kritik (aktiv)	– Min ledare uppmärksammar misstag, felsteg, undantag och avvikelser från standard.
3. Ledarskap baserat på kritik (passivt)	– Min ledare påvisar att han/hon har en stark tro till uttalet ”är det inte sönder finns ingen anledning till att fixa det”

Tidigare forskning

Under 50 års tid så har det producerats över 1000 undersökningar angående ledarskap med syftet att fastställa den slutgiltiga stilen, karaktären eller personlighet och egenskaper hos de bästa ledarna. Sedan 1980-talet så har forskningen inom ledarskapet fokuserat på de moderna karismatiska och transformativa ledarskapet (Nye, 2008). I en nyckelordsökning på allt publicerat material från 1990 till 2003 befintligt på databasen tillhörande PsycINFO upptäcktes det att det fanns mest artiklar skrivna angående transformativt och karismatisk ledarskap i förhållande till alla andra populära ledarskapsteorier (Judge & Piccolo s. 756). Detta påvisar att det transfunktionella och karismatiska ledarskapet är mycket populärt inom forskningen i anknytning till ledarskap.

Nu ligger det stor fokus på den transformativa ledarskapet (mjuka makten) och enbart lite om det transaktionella (hårda) och ytterst lite om kombinationen. Två studier vars resultat främjar kombinationen av transformativa och transaktions ledarskap.

I artikeln ” *Five factor model and transformational leadership*” utförs en studie kring personlighet och det transformativa ledarskapet. I studien fick studenter från en ledarskapsutbildning i USA genomgå en undersökning över deras personlighet. Elva olika program medverkade i studien vilket bidrog till 223 deltagare. Varje deltagare fick själva besvara frågor kring personlighet men även låta andra personer delta, personer som hade en högre position och ledde dem men även personer som var underordnade i förhållande till deltagaren. I relation till kombinationen av transformativa och transaktionsledarskap så påvisade resultatet att trots att de personliga egenskaperna hos det transformativa ledarskapet är viktigare än det transaktionella så är de bästa ledarna både transformativa och transaktionella (Judge & Bono, 2000).

En annan studie som kan relateras till kombinationen av transformativt och transaktionellt ledarskap är undersökningen i artikeln *Transformational-transactional leadership model in practice*. I Australien 2001 utfördes en undersökning där 31 chefer fick genomgå ett MLQ test, där man fastställer ledarnas profiler. Testet består av fyra faktorer som hör till det transformativa ledarskapet, två till det transaktionella och en som tillhör det laissez faire (ickebefintligt ledarskap). Deltagarna svarade både skriftligt och muntligt. En av cheferna i studien kommenterade betydelsen av balansen av kontroll och omtänksamhet, han menade att en ledare kan antingen vara en kontrollerad autokrat när han/hon behöver det, men å andra sidan kan du vara en omtänksam förstående ledare när det behövs. Den viktigaste ledarskapsförmågan är att veta när det är lämpligt att tillämpa respektive ledarskapstil (Sarro & Sarona, 2001).

Enligt studiens resultat ger en allt mer tydligare bild av egenskaper som finns befintliga inom de båda ledarskapstilarna. Det transformativa ledarskapet fokus ligger på att lyssna och vara förstående gentemot sina anställda, uppmuntra autonomi, kreativitet och självförtroende hos sina anställda. Jämför man med transaktionsledarskapet så ligger fokus här på att uppnå resultat, genom olika processer inom organisationen som belöningssystem och genomförande av målsättning och procedurer. Transformativa ledare fokuserar på de anställdas behov, medan transaktionella ledare fokuserar på organisationens process. Oavsett så kan man konstatera att både person och process orienterade ledare är nödvändiga för att utveckla positiva resultat (Sarro & Sarona, 2001), vilket stödjer kombinationen av dem båda. Det transformativa ledarskapet fokus ligger på att lyssna och vara förstående gentemot sina anställda, uppmuntra autonomi, kreativitet och självförtroende hos sina anställda. Jämför man

med transaktionsledarskapet så ligger fokus här på att uppnå resultat, genom olika processer inom organisationen som belöningsystem och genomförande inom målsättning och procedurer. Transformativa ledare fokuserar på de anställdas behov, medan transaktionella ledare fokuserar på organisationens process. Oavsätt så kan man konstatera att både person och process orienterade ledare är nödvändiga för att utveckla positiva resultat (Sarro & Sarrona, 2001).

Studiens resultat påvisar även att framgångsrika ledare inspirerar, belönar och korrigerar, gör de anställda inte sitt jobb, går det alltid att ersätta dem (Sarro & Sarona, 2001). Här ser man en kombination av den transformativa och transaktionella ledarskapet, inspiration, belöning och en hård hand.

Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka ledarskap ur personalens perspektiv med fokus riktat mot kombinationen av mjuk(transformativt ledarskap) och hård(transaktionellt ledarskap) makt. Viktigt att påpeka är att syftet med undersökningen inte är att fråga de anställda hur de *vill* att en ledare skall vara, utan hur de uppfattar kombinationen och ledarskap isig utifrån sitt perspektiv.

Frågeställningar

Vad innebär ledarskap för de anställda?

Hur ser de anställda på hård respektive mjukt ledarskap?

Uppfattar de anställda en specifik typ av ledarskap som positivt eller negativt?

Uppfattar de anställda kombinationen av hårt och mjukt ledarskap positivt eller negativt?

Hypotes

Min hypotes i förhållande till studien är att de anställda kommer att föredra en kombination av hårt och mjukt ledarskap och uppfatta det som positivt. Hypotesen bygger till största del på kunskaper från litteraturen i teorikapitlet.

Metod

Syftet med undersökningen är att se ledarskap ur de anställdas perspektiv. Eftersom jag ville få ett brett perspektiv från ett så stort antal anställda som möjligt och i förhållande till resurser och tidsramar så ansåg jag att den bästa insamlingsmetoden var enkätundersökning. På så sätt skulle jag ha möjlighet till att samla in data snabbt och få perspektiv på ledarskap utifrån ett större antal individer. Enkätundersökningen består av både kvalitativa och kvantitativa data, då samtidigt som jag ville ha tydliga statistiska data ville jag även ha tillgång till de anställdas tankar och åsikter kring ledarskap.

Deltagare

Undersökningen tog plats på ett mellanstort företag i västra Sverige. Företaget präglas av en industriell miljö, där de anställda tillverkar elektroniska komponenter. De anställdas arbetsmiljö består av en stor lagerlokal där bord för arbete finns utplacerade. I undersökningen deltog 32 st. deltagare, varav 24 män och 8 kvinnor mellan åldern 23-52. Av deltagarna så var 20 st. elektronikmontörer och 12 st. tjänstemän som hanterar utveckling osv.

Etiskt förhållningssätt

Det svenska vetenskapsrådet har sammanställt fyra stycken etiska riktlinjer och principer för forskning inom human och samhällsvetenskap. Den första är *informationskravet*, det är viktigt att deltagarna informeras om undersökningens syfte, deras roll i undersökningen och framförallt informeras om att det är frivilligt att delta, deltagare har full rätt att avsluta sin medverkan när som helst. Den andra riktlinjen är *samtyckeskravet*, i många undersökningar är deltagarens samtycke viktigt beroende på aktiviteten som deltagarna genomgår. Exempelvis om det är ett experiment eller om en deltagare är under 15 år så krävs samtycke av målsman. Den tredje principen är *konfidentialitetskravet*, det är viktigt med sekretes när man hanterar med personliga uppgifter på dem som medverkar i undersökningen, deltagarna har rätt till att deras personliga uppgifter och identitet skyddas på största möjliga vis. Den sista och fjärde principen är *nyttjandekravet*, de personuppgifter som förekommer i en undersökning får endast förekomma i vetenskapligt syfte och inte överlåtas till kommersiella ändamål (Vetenskapsrådet, 2009).

I en enkätundersökning är det lika viktigt som i en intervju att vara strikt med etiska värderingar. När man utför en enkätundersökning är det viktigt att följande komponenter finns med. Deltagarna har rätt till att tacka nej till att medverka och att hoppa över frågor som de anser stötande eller hotande. Det är även viktigt att garantera fullständig anonymitet där svaren inte skall kunna leda till specifika individer (Cohen, Manion & Morrison, 2007).

I enkätformuläret fanns ett informationsbrev där deltagarna informerades om deras anonymitet och att enbart uppgifter som kön och ålder skulle förekomma. Även kontaktuppgifter länkade till mig vid synpunkter eller frågor angående enkäten var befintliga. De personer som deltog fick själva bestämma över sin medverkan, då enkätundersökningen var frivillig.

Material

I studien användes en enkät för insamling av data. Enkäten består av två kvalitativa frågor, med öppna svar där deltagarna fick tillfälle att skriva ner sina tankar och funderingar kring ledarskap ur deras perspektiv. I enkäten finns även 25 påståenden kring ledarskap som är kopplade till en kvotskala från 0-7, där 0 symboliserar *stämmer inte alls* och 7 *stämmer*. Av

de 25 påståendena är 10 relaterade till hård makt(transaktionellt ledarskap), 10 relaterade till den mjuka makten(transformativa ledarskapet) och de resterande fem grundades på en kombination av både hård och mjuk makt. De tjugo påståendena relaterade till hård och mjuk makt var hopblandade för att enkäten inte skulle bli allt för uppdelad i mjuka respektive hårda egenskaper. De fem kombinerade påståendena kom på slutet och blandades inte ihop med de andra påståendena. I slutet fick deltagarna ordna 14 stycken egenskaper i numeriskordning efter vilka egenskaper de ansåg vara viktigast, exempelvis 1 för den allra viktigaste 2 för den näst viktigaste osv.

Påståendena i enkäten är egenkomponerade och bygger på Nyes koncept om hård och mjuk makt men även Bass teori om transformativa och transaktionella ledarskapet. Vid framställningen av påståendena så användes IDI, *interpersonal dynamics inventory*, en teori som kartlägger ledarskapsegenskaper (Zackrisson). Under framställningen av påståendena så kunde jag se en koppling mellan Nyes och Bass teorier och egenskaperna inom IDI, därav lånade jag egenskaper från IDI som jag ansåg stämma överrens med teorierna och skapade på så sätt påståendena. En viktig faktor i enkäten är att det aldrig utnämndes vilka egenskaper som var hårda respektive mjuka, då det kanske hade haft en påverkan på deltagarnas beslut. Enkätformuläret finns som bilaga till uppsatsen för vidare läsning.

Urval och brister

Urvalet av företaget som medverkade i undersökningen var ett bekvämlighetsurval, då jag känner personer som är anställda. Dock urvalet av enskilda deltagare inom företaget skedde slumpmässigt, då jag själv inte har någon inblandning av hur och till vilka som enkäterna delades ut till.

Ett utskick på 50 enkäter skickades ut till företaget, och enbart 32 blev ifyllda. Det som är viktigt att ha i åtanke när en enkätundersökning utförs är att det man aldrig kan tvinga individer till att delta, man kan uppmuntra, men i slutändan är det upp till individerna själva att bestämma. En enkät blir som ett litet intrång på individens liv, det tar tid och vissa frågor kanske känns stötande (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Därav är det viktigt att ha förståelse för varför inte alla enkäterna blev ifyllda och respektera de individer som tackade nej. Samtidigt som jag är tacksam för deltagarna som tog sig sin tid att fylla i den.

Procedur

Distributionen av enkäterna skedde på följande sätt, de skickades till en av de anställda inom företaget som sedan i sin tur vidarebefordrade dem till ledaren för godkännande, därefter delades enkätformulären ut till de anställda. Enkäten inleddes med ett informationsbrev där syfte med undersökningen beskrevs, instruktioner för ifyllande av enkätformuläret, garanterad anonymitet och även kontaktuppgifter för frågor eller synpunkter angående enkäten. Eftersom jag själv inte var närvarande på plats var det extra viktigt med ett tydligt informationsbrev och kontaktuppgifter länkade till mig, ifall frågor eller synpunkter skulle uppkomma. Anledning till att jag inte använde mig av elektroniska enkäter med tanke på avståndet, var att de anställda inte arbetar vid datorer och att skicka till personliga e-postadresser kändes som ett intrång i deras privatliv. Därav skickades enkäterna i pappersformat, så att deltagarna enkelt skulle kunna fylla i.

Bearbetning av data

Svaren från enkätformulären analyserades på olika sätt, de kvantitativa data analyserades med hjälp av statistikprogrammet SPSS, där olika tester och tabeller framställdes. De mer kvalitativa data som framställdes ur de frågor med öppna svar analyserade med hjälp av analysprogrammet Atlas Ti, där svaren matades in och likheter och skillnader framgick.

Resultat

Resultatavsnittet kommer att bestå av både kvantitativ och kvalitativ resultatbeskrivning, där de kvalitativa data från de öppna frågorna styrka de kvantitativa data.

Syftet med undersökningen är att undersöka kombinationen av hårt och mjukt ledarskap utifrån de anställdas perspektiv. Deltagarna fick först besvara frågan vad ledarskap innebär för dem. I deltagarnas citat om ledarskap är både hårda och mjuka ledarskapsfaktorer befintliga. Resultatet från citaten påvisar att majoriteten av deltagarna hade en kombinerad syn på ledarskap redan från början. Det fanns även några citat som enbart var inställda på mjukt eller hårt ledarskap och inte påvisade tankar om en kombination. Majoriteten av de citat som inte påvisade tankar om kombination var citat angående det mjuka ledarskapet.

Tabell 4.1 Översikt över deltagarnas citat, kategoriserade efter mjukt, hårt och kombinerat ledarskap.

Mjuka	<p><i>Att en anställd mår bra på alla sätt gör att företaget mår bra. Man skall kunna prata med en ledare utan att känna sig mindre värd.</i></p> <p><i>Jag vill kunna ha en öppen dialog med min chef. Känna att jag blir förstådd.</i></p> <p><i>Ledarskap innebär att kunna motivera och inspirera så att den anställde har möjlighet att utföra sitt jobb på bästa sätt, samtidigt som denne känner sig uppskattade och behövd.</i></p> <p><i>En person som stöttar, motiverar och inspirerar medarbetarna mot bestämda mål</i></p>
Hårda	<p><i>Ledaren kan vara väldigt hård, men så länge denne är rättvis kan man ta väldigt mycket.</i></p>
Kombinerade	<p><i>En ledare skall vara drivande, noggrann, engagerad och motiverad.</i></p> <p><i>Vågar fatta beslut, trevliga som obehagliga.</i></p> <p><i>Lyhördhet, bestämd, rättvis och informativ.</i></p> <p><i>En ledare för mig är en som är bestämd men kan lyssna och kan ta viktiga beslut.</i></p> <p><i>Styra en grupp åt ett mål på bästa möjliga sätt, beroende på personerna i gruppen. Positiv, målinriktad, bestämd och omtänksam.</i></p> <p><i>En kunnig person som är seriös med arbetet men även kan vara en i gänget. Det ska också vara en person som man kan prata med, och man ska absolut inte vara rädd för ledaren men man ska ha respekt.</i></p> <p><i>Ansvar, förståelse, empati, tålamod och mod.</i></p> <p><i>Att med social och arbetsmässig kompetens kunna coacha en grupp individer att prestera ett bra resultat på både social och arbetsmässig</i></p>

I tabellen nedan är en översikt på de påståenden som enkäten byggde på, de är uppdelade i hårda och mjuka påståenden. I tabellen finns även respektive påståendes medelvärde, det genomsnittliga värdet det fick på kvotskalan från 0-7, där 0 symboliserar stämmer inte alls och 7 stämmer. Även uppgifter om standardavvikelse och konfidensintervall på en 95 % nivå är befintliga i tabellen. Totalt sett fick de hårda påståendena ett medelvärde på 4,3 med alla påståendena medräknade och de mjuka fick ett medelvärde på 5,1. I förhållande till skalan 0-7 så ligger de mjuka påståendena närmast 7, vilket påvisar att de mjuka påståendena fick högst värde. Dock är marginalen mellan de totala medelvärdena inte så pass stor att en är sämst och den andre är bäst, utan de ligger väldigt jämnt. Av de hårda påståenden var det tre stycken som hade mycket låga värden, avvek från de resterande påståendena och drog ner medelvärdet. De tre påståenden som fick svagast var *hård och okänsligt, ledarens höga status* samt *fruktad och inte älskad*. De påståenden som fick högst värden av de hårda var *konsekvent och pålitlig* samt *drivande och målinriktad*. Av de mjuka påståenden var det två stycken som hade lägst värden och avvek kraftigast från de resterande, *ja-sägare och följa strömmen* samt *känslig och emotionell*. De påståenden som fick högst värden av de mjuka påståendena var motivation genom inspiration och feedback, delaktighet och förståelse för de anställda.

Tabell 3.1 Överblick på hårda och mjuka påståenden och deras medelvärde(M), standardavvikelse(SD) och konfidensintervall (KI) 95 %.

Hårda	M	SD	KI Low	KI High	Mjuka	M	SD	KI Low	KI High
Självssäker & modig	5,69	1,401	5,18	6,19	Trevlig & snäll	5,28	1,464	4,75	5,81
Genomtänkt & seriös	6,09	1,118	5,69	6,50	Inspirerande & karismatisk	5,84	1,439	5,32	6,36
Hård & okänslig	1,22	1,581	0,65	1,79	Visionär	5,44	1,544	4,88	5,99
Ledarens höga status	2,47	2,170	1,69	3,25	Känslig & emotionell	2,69	2,086	1,94	3,44
Drivande och målinriktad	6,12	1,100	5,73	6,52	Motiverar med inspiration & feedback	6,50	0,984	6,15	6,85
Fruktad och inte älskad	1,22	1,896	0,54	1,90	Passionerad & entusiastisk	5,38	1,289	4,91	5,84
Motivera genom gåvor osv.	4,00	2,185	3,21	4,79	Låter de anställda vara delaktiga	6,25	0,950	5,91	6,59
Konsekvent & pålitlig	6,34	1,335	5,86	6,82	Ja-sägare & följer strömmen	1,13	1,680	0,52	1,73
Ambitiös & krävande	4,72	1,529	4,17	5,27	Social & kommunicerar	6,09	0,928	5,76	6,43
Praktisk & bestämd	5,12	1,431	4,61	5,64	Förståelse för sina anställda	6,41	0,837	6,10	6,71
Totalt	4,3					5,1			

För att finna samband mellan de hårda och mjuka påståendena så utfördes Pearsons korrelationstest. Resultaten av korrelationstestet mellan de olika påståendena påvisar att det finns många samband mellan de hårda och de mjuka påståendena.

Det uppstod många korrelationer mellan påståenden att en ledare skall vara inspirerande och hårda påståenden. Den starkaste korrelationen uppstod mellan påståendena att en ledare skall vara inspirerande och drivande. Med ett korrelationsvärde på $r = .65$, $p < .001$ och ett förklarad variansvärde på 43 %, innebär det att majoriteten av dem som ansåg att en ledare skall vara inspirerande även valde att en ledare skall vara drivande.

En ytterligare korrelation uppstod med påståendet att en ledare skall vara inspirerande i förhållande till att en ledare är självsäker. Med ett korrelationsvärde på $r = .64$, $p < .001$ och ett förklarad variansvärde på 42 %, påvisar att en ledare skall vara inspirerande och samtidigt vara självsäker. Den sista korrelationen med påståendet angående inspiration, hade ett samband mellan påståendet att en ledare ska ge gåvor, bonus och löneförhöjning som beröm. Ett korrelationsvärde på $r = .36$, $p < .05$ med ett förklarad variansvärde på 13 % innebär att majoriteten av dem som satte ett högt svarsalternativ på påståendet angående inspiration och feedback även valde gåvor och bonus som motivationsfaktor.

”Beröm är en viktig del i återkopplingen efter väl utfört arbete. Gåvor/löneförhöjning/bonus kan också vara bra men måste styras/kontrolleras så det inte sker godtyckligt.”

Andra korrelationer som uppstod mellan de hårda och mjuka påståendena var mellan de påståenden hos respektive ledarskapstil som fick lägst svarsfrekvens. Ett korrelationsvärde på $r = .46$, $p < .01$ med ett förklarad variansvärde på 22 % påvisar ett samband mellan att en ledare är jasägare och följer strömmen och att en ledare är bäst fruktad och inte älskad. Detta innebär att de deltagare som valde ett lågt svarsalternativ till en ledare som är ja-sägare samtidigt valde ett lågt svarsalternativ till ledare som är fruktad. Deltagarna vill inte ha en ledare som är mesig och inte vågar säga emot men ändå inte ha någon som är allt för bestämd och fruktad.

Deltagarna fick rangordna 14 olika ledaregenskaper varav 7 var hårda och 7 mjuka. Nedan finns ett diagram som visar en överblick av deltagarnas sammanställda rangordning av egenskaperna. Numreringen ovanför varje egenskap är rangordningen och innebär att egenskapen med en etta ovan har det högsta rangvärdet och den men högst värde ovanför egenskapen har lägst rangvärde. I tabellen till vänster om diagrammet så finns alla egenskaperna beskrivna. De egenskaper som hade högst rangvärde var inspirerande som hamnade på första plats och drivande på andra plats. De som fick lägst var dominant på fjortonde plats och humoristisk på trettonde. Egenskapen dominant valdes många gånger inte alls med i rangordningen utan ansågs vara en egenskap som inte alls bör förekomma. De sex egenskaper som hade högst rangvärde var inspirerande, drivande, pålitlig, genomtänkt, seriös och trevlig, utav dessa sex är fyra hårda ledarskapsegenskaper och 2 mjuka vilket påvisar en kombination.

Rangordningen av egenskaperna kan kopplas till några av de citat där deltagarna fick beskriva ledarskap.

”På ett drivande och inspirerande sätt få hela flocken att effektivt arbeta mot samma mål.”

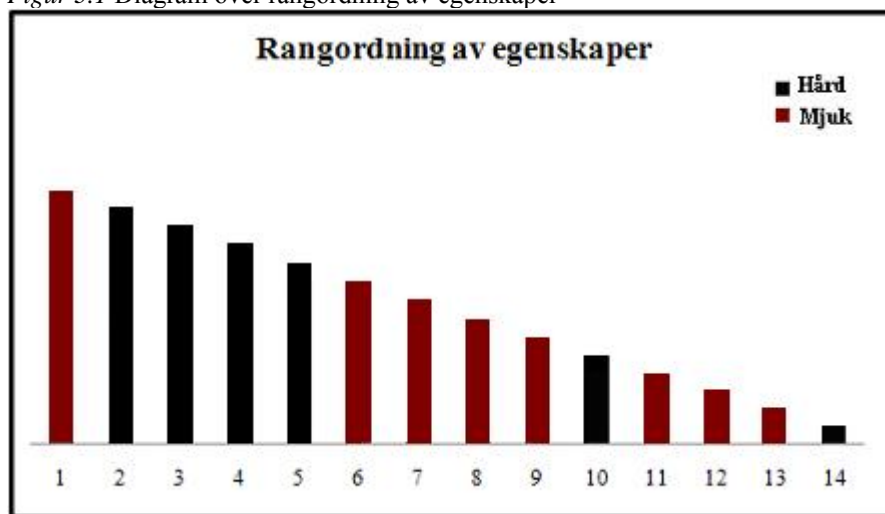
”Bra ledarskap är att ta tillvara varje individs drivkraft mot ett bestämt mål utan dominans.”

”Har upplevt många chefsroller, de sämsta är dominanssorten.”

”Fötterna på jorden. Ge och ta relation. Åregiriga ledare tas ut på bakgården och ...”

”Man ska vara en bestämd, trevlig, drivande inspirationskälla för att få gruppen att samarbeta mot gemensamma mål.”

Figur 3.1 Diagram över rangordning av egenskaper



Beskrivning av egenskaper

1. Inspirerande
2. Drivande
3. Pålitlig
4. Genomtänkt
5. Seriös
6. Trevlig
7. Omtänksam
8. Öppen
9. Självsäker
10. Bestämd
11. Entusiastisk
12. Nyskapande
13. Humoristisk
14. Dominant

Tabell 3.2 Profilerings av deltagarna

Deltagare	Mjuk %	Hård %
1.	47 %	53 %
2.	50 %	50 %
3.	54 %	46 %
4.	57 %	43 %
5.	54 %	46 %
6.	60 %	40 %
7.	49 %	51 %
8.	48 %	52 %
9.	59 %	41 %
10.	52 %	48 %
11.	51 %	49 %
12.	49 %	51 %
13.	55 %	45 %
14.	62 %	38 %
15.	58 %	42 %
16.	56 %	44 %
17.	49 %	51 %
18.	54 %	46 %
19.	57 %	43 %
20.	56 %	44 %
21.	53 %	47 %
22.	56 %	44 %
23.	58 %	42 %
24.	52 %	48 %
25.	64 %	36 %
26.	58 %	42 %
27.	56 %	44 %
28.	57 %	43 %
29.	55 %	45 %
30.	45 %	55 %
31.	56 %	44 %
32.	48 %	52 %

Till vänster finns en profilerings av deltagarna, en tabell som ger en överblick på deltagarnas perspektiv på ledarskap i förhållande till hårt och mjukt.

Tabellen påvisar att majoriteten av deltagarna har en kombinerad syn på ledarskapet. Enbart en deltagare har en exakt kombination på 50-50%, deltagare nr. 2. Majoriteten ligger mellan 60-40% inom både hårt och mjukt ledarskap. Majoriteten av deltagarna har någon procent mer på det mjuka ledarskapet, men det finns ett fåtal deltagare som har tvärt om där det hårda ledarskapet ligger några procent över den mjuka. Ett fåtal deltagare avvek från mängden där det mjuka ledarskapet hade övertaget, deltagare nr 14 och 24.

Generellt sett har deltagarna en kombinerad syn på ledarskap där det mjuka och hårda ledarskapet har liknande procentsatser som ligger mellan 60-40%.

Tabellen ovan visar de kombinerade påståendena som var i slutet av enkäten som består av både hårda och mjuka faktorer. Alla tre påståenden hade höga svarsfrekvenser i förhållande till skalan 0 stämmer inte alls till 7 stämmer. Den av dem som fick högst var att en ledare skall vara beslutsam men även släppa in de anställda. Tittar man på påståendet angående delaktighet så hade den med ett högt svarsvärde (6, 25) vilket påvisar delaktighetens betydelse.

De två sista påståendena i tabellen att en ledare ska ha tålmod och inte ge upp samt förmågan att anpassa sig till situationer och människor är påståenden som är kopplade till kombinationen, faktorer som gör kombinationen möjlig. Båda påståendena fick höga svarsfrekvenser och högst fick förmågan att anpassa sig till situationer och människor (6,41), vilket påvisar dess nödvändighet.

Tabell 3.4 De kombinerade påståenden och deras medelvärde(M), standardavvikelse(SD) och konfidensintervall(KI) på 95 %

Kombination	M	SD	KI Low	KI High
Balans mellan ödmjukhet och dominans	6,03	1,332	5,55	6,51
Beslutsam men även släppa in de anställda	6,22	0,906	5,89	6,55
Nytänkande och entusiastisk men även realistisk	6,06	1,076	5,67	6,45
Faktorer som är viktiga för kombinationen				
Tålmod och inte ge upp	6,25	0,916	5,92	6,58
Anpassa sig till situationer och människor	6,41	0,911	6,08	6,73

Sammanfattningsvis påvisar resultaten att deltagarna överlag har en kombinerad syn på ledarskap, där både hårda och mjuka faktorer spelar in.

Diskussion

Syftet med den här undersökningen var att undersöka ledarskap i förhållande till kombinationen av hård och mjuk makt (transaktionellt och transformativt ledarskap).

Studiens fokus ligger på kombinationen av de två olika ledarskapstilarna, hård(transaktionell) och mjuk(transformativt). Varför är en kombination nödvändig när en stor mängd litteratur förespråkar det transformativa ledarskapet som det mest effektiva? I början av undersökningen så hade jag en uppfattning om att den mjuka makten, det transformativa ledarskapet inte kunde räcka till, att människan behöver några av de hårda ledarskapsfaktorerna för att prestera bra i arbetslivet. Resultatet av enkätundersökningen gav en inblick i hur de anställda såg på ledarskap i förhållande till hård och mjuk makt och påvisar starkt att de anställda har en kombinerad syn på ledarskap där både hårda och mjuka faktorer är befintliga. Resultatet påvisar att majoriteten av deltagarna har en kombinerad syn på ledarskap och enbart ett fåtal ansåg att den ena ledarskapstilen är bättre än den andra. Genom en profilering av deltagarnas svar så framgick det att 93 % av deltagarna hade en kombinerad syn på ledarskap, både det hårda och mjuka ledarskapet fått höga procentantal. Även i deltagarnas svar på de frågorna med öppna svar framgick det många tecken på en kombination, där positiva ledarskapsfaktorer från båda sidorna fanns. Men även ett par citat antydde på enbart en av ledarskapstilarnas fördelar eller nackdelar.

I förhållande till undersökningens resultat så kan det konstateras att både hård och mjuk makt är betydelsefullt och att de båda har sina för och nackdelar. Enligt litteraturen så finns det mycket nackdelar med det hårda ledarskapet, att det är omodernt och därför på väg bort från arbetslivet och kommer att ersättas med det mer mjuka och transformativa ledarskapet. De främsta negativa faktorerna med det hårda ledarskapet är relationen mellan ledare och anhängare, att den enbart bygger på utbytes relation där ledaren ger belöning för väl utfört arbete och straff vid misslyckanden (Nye, 2008). Det hårda ledarskapet kritiserar även för sitt hierarkiska utformande, negativa kritik gentemot de anställda och dominans (Wolven, 2003, Alvesson, 2006). Ur deltagarnas perspektiv så är de främsta nackdelarna med det hårda ledarskapet dominans, bestämd, okänslig och fruktad. Dominanta ledare påvisades vara något som inte var acceptabelt hos deltagarna och är den ledarskapsfaktor som fick lägst svarsfrekvens av alla påståenden och vid rangordningen av egenskaper.

”Äregiriga ledare tas ut på bakgården och ...”

De fördelar med det hårda ledarskapet är inte många i litteraturen. De främsta är den organisatoriska förmågan. Det hårda ledarskapet präglas av en organisatorisk förmåga där strukturer, informations flöde och belönings system inom organisationen är viktiga komponenter som oftast glöms av i ledarskapsrollen (Nye, 2008).

De faktorer som deltagarna ansåg som fördelar hos det hårda ledarskapet var drivande, pålitlig, seriös, självsäker och belöning. För majoriteten av deltagarna så hade det en stor betydelse att en ledare var drivande och pålitlig och de fick höga svarsfrekvenser på både påståendena och rangordningen av egenskaperna.

Det mjuka ledarskapet predikas i många olika ledarskapsböcker samt artiklar och ses som det moderna ledarskapet. Det finns mycket lovord kring det mjuka ledarskapet inom litteraturen, att den fokuserar på relationen mellan ledare och anhängare, den är effektiv och tillfredställer de anställda mest (Pounder, 2000). Inom det mjuka ledarskapet ses det som är viktigast enligt litteraturen är ledarens relation mellan anhängaren, som bygger på förståelse, omtänksamhet och inspiration. Ledaren påverkar de anställda att arbeta utöver sina förväntningar genom

karisma och inspiration (Wolven, 2003). I förhållande till resultatet så anser deltagarna att de främsta faktorerna inom mjukt ledarskap är inspirationen, feedback, att ledaren är trevlig samt social och förståelsen för de anställda. Resultatet påvisade att majoriteten ansåg att inspirerande ledare har en stor betydelse och var det påstående med högst svarsfrekvens och den ledarskapsegenskap som rankades högst och hamnade på första plats.

”Som inspirerar en att göra sitt bästa. Som man kan gå till med frågor av både arbets- och social karaktär. Lyhörd och engagerad.”

Inom litteraturen förekommer inte mycket negativa faktorer med den mjuka ledarskapstilen utan som sagt ovan så beröms den mycket. Dock finns en svaghet enligt Nye(2008), manipulation. Det mjuka ledarskapets fokus på att få människor till att prestera över sina förväntningar sker genom inspiration och karisma hos ledaren som leder till en slags övertalning att få de anställda till att göra det som ledaren vill att de ska göra utan att de behöver tvingas till det. Det låter jättebra med en ledare som får sina anställda att prestera och bete sig efter ledarens önskade utfall utan något som helst tvång. Dock finns det en baksida, det kan leda till manipulation, att den anställde påverkas av ledaren undermedvetet och gör saker som personen normal inte annars hade gjort. Då kommunikation är en betydande komponent inom det mjuka ledarskapet är det lätt hänt att relationen mellan ledaren och den anställde kan resultera i en kamp, där ordet är det starkaste vapnet och som även kan göra stor skada (Nye, 2008). Det mjuka ledarskapets nackdelar i förhållande till deltagarnas perspektiv resulterade i att de faktorer som var minst betydelsefulla var ja-sägare och känslsam. Deltagarna ansåg att ledare inte ska säga ja till allt och följa strömmen samt inte vara allt för emotionella och känsliga.

Tabell 4.1 För och nackdelar

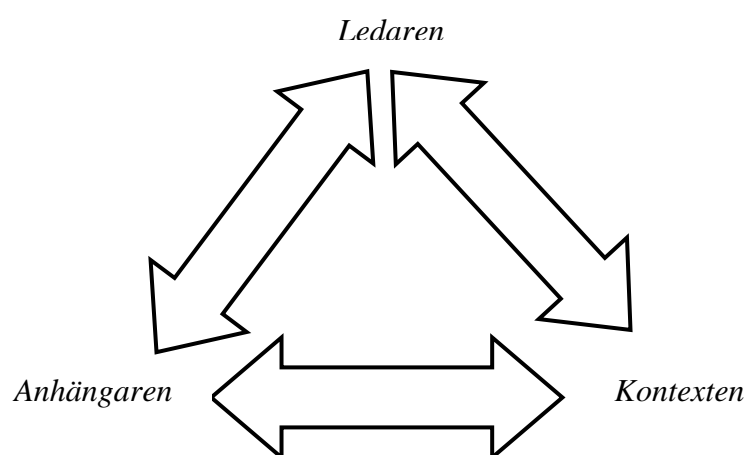
	Fördelar	Nackdelar
Mjukt ledarskap	Fokus på de anställda, deras behov osv. Relation mellan ledare och anställda Inspirerande & karisma Feedback Förståelse för de anställda Social och trevlig Delaktighet för de anställda	Manipulativ Ja-sägare som följer strömmen Emotionell
Hårt ledarskap	Fokus på organisatoriska faktorer Drivande Pålitlig Seriös Självsäker Belöningar, gåvor och bonus	Betalningsbaserad relation mellan ledare och anställd Dominans Okänslighet Fruktad Negativ kritik Hierarki & status

Ovan i tabellen finns en sammanställning av respektive ledarskapstils för och nackdelar. Det mjuka ledarskapet har mest fördelar och minst nackdelar, medan det hårda ledarskapet har

lika många fördelar som nackdelar. Kombinationen av dem båda handlar inte om vilken av dem som är det bästa sättet att leda individer på, vilken som har flest fördelar, utan det stora hela går ut på att kombinera dem två, att ta vara på fördelarna men även vara försiktig med nackdelarna och använda dem endast när de behövs. Nyckeln för att kombinationen mellan det hårda och det mjuka skall fungera sker med hjälp av den kontextuella intelligensen som Nye(2008) tar upp i sitt koncept smart makt. Ingen människa är perfekt och besitter alla dessa egenskaper, hade studier inom ledarskap framställt ett ideal till hur den perfekta ledaren skall vara så hade det inte fungerat för ledarskap ser olika ut överallt. En ledare kan vara riktigt framgångsrik i en organisation medan han/hon kan vara värdelös på att leda en helt annan grupp av människor. Smart makt bygger på att ta vara på fördelarna med både hårt och mjukt ledarskap, men man får inte glömma de negativa. Egenskaper och påståenden som utifrån deltagarnas perspektiv var negativa bör inte ses som att de aldrig skall användas, utan i rätt situation så kan en av de nackdelarna bli en fördel och gynna ett problem eller en knivig situation. Exempelvis faktorerna ja-sägare, en ledare kan inte följa strömmen och säga ja till allt som de anställda kräver, då faller organisationen ihop. Dock styrs allt med järnhand och ledaren aldrig säger ja, så försvinner kompetenta medarbetare. Därför är det viktigt att i vissa situationer säga ja och lyssna på de anställda (Nye, 2008). Allt är beroende på hur de olika förmågorna och egenskaperna inom respektive ledarskapstil används i förhållande till kontexten. Viktigt att finna en balans mellan hårt och mjukt och använda dem i förhållande till situation och individer. Majoriteten av deltagarna ansåg att förmågan att som ledare anpassa sig till olika situationer och individer var viktig och fick en mycket hög svarsfrekvens på skattningen av påståendena.

Ledarskap kan definieras på så många olika sätt och inom forskningen kring ledarskap har det ännu inte fastställts en övergripande definition. Som en sammanfattning på den här undersökningen kommer en definition på ledarskap som ger en övergripande blick på ledarskap i förhållande till kombinationen av hårt och mjukt ledarskap.

Ledarskap bygger på tre väsentliga komponenter: ledaren, anhängaren och kontexten (Nye, 2008).



Ledarskap bygger på så mycket mer än ledarens egenskaper, det handlar även om hur ledaren använder sina egenskaper samt anhängarna. Ledarskap är inget utan sina anhängare och

anhängarna är ingenting utan en ledare (Nye, 2008). Här finns en tydlig ge och ta relation där båda parterna är beroenden av varandra, på både ett materiellt och psykiskt plan. Ledaren motiverar de anställda genom bland annat belöningar, beröm, feedback samt inspiration, medan de anställda i utbyte ger sina tjänster och presterar och uppfyller mål. Viktigt att båda parterna inser varandras betydelse. Komponenten kontexten syftar till den kontextuella intelligensen som är nödvändig för att kombinationen mellan hårt och mjukt ledarskap skall kunna fungera på bästa sätt, att ledarskapet anpassas till situationen, anhängarna och deras behov samt ledaren själv och hans/hennes egenskaper.

Viktigt att ha i åtanke när den här undersökningen läses är att det här är inget snabbt recept på den perfekta ledaren. Enligt mig så finns det inget recept på en lyckad ledare som säger att 5 msk kreativitet och 2 dl Motivation osv. utan enligt mig finns det grundingredienser för ett lyckat ledarskap dock så beror storleken på ingredienserna på så många olika faktorer. Alla faktorer är viktiga att ha i åtanke när man skapar sig som ledare, de anställda, ens egna egenskaper, organisationens situation, samhället, arbetsuppgifter osv. Det viktiga är inte att följa andras recept på lyckat ledarskap utan att låta sig inspireras men ta hänsyn till sin egen situation och dess omständigheter.

Avslutningsvis kan studien sammanfattas som att faktorer inom det traditionella ledarskapet är fortfarande nödvändiga, då majoriteten av deltagarna i undersökningen ansåg att det traditionella och hårda ledarskapets faktorer är nödvändiga och lika väsentliga som de mjuka ledarskapsfaktorerna. Därav kan det konstateras att en kombination av hårt, organisations inriktat och mjukt, personalinriktat ledarskap uppfattas som positivt av de anställda.

Validitet och reliabilitet

Syftet med undersökningen var att undersöka ledarskap med fokus på kombinationen av hårt och mjukt ledarskap ur personalens synvinkel. Diskuteras undersökningen i förhållande till validitet, om de begrepp som var menade att undersökas i förhållandet till syftet verkligen mäts, så finns en hyfsat god validitet. Studiens huvudkomponenter ledarskap, hårt och mjukt ledarskap och kombinationen av dem två är ständigt befintliga i studien. De teorier som valts att förekomma i studien är alla relevanta till syftet, där syftet i sig bygger på teoriernas begrepp. Dock är den konstruktiva validiteten i undersökningen låg då de frågor som är befintliga i enkätformuläret inte är validerade eller giltiga i förhållande till att mäta personalens uppfattningar då de är egenkomponerade utav författaren utifrån litteraturen.

Undersökningens reliabilitet, pålitligheten inom undersökningen ses som ganska god. Urvalet av deltagare skedde slumpmässigt utom forskarens kontroll, vilket bidrar med att deltagarna inte är färgade av en befintlig relation med forskaren.

Begreppen som användes i undersökningen är redan befintliga och inte egenkomponerade vilket underlättar ett ytterligare genomförande av studien av någon utomstående. En faktor som stärker reliabiliteten inom enkätformuläret är att den består av olika sätt att ta fasta på deltagarnas uppfattningar. Genom att enkäten är uppdelad i tre olika delar, öppna frågor, påståenden och rankning av egenskaper så ger det en högre pålitlighet. Trots att undersökningen har en relativt god reliabilitet inom vissa områden är det dock svårt att medge att en upprepad undersökning skulle medföra exakta resultat i jämförelse till den här. Enkätens utformande bygger på teorierna som är befintliga i studien men även forskarens förförståelses kring ämnesområdet, vilket har haft inflytande på utformandet av enkäten och påståendena som enkäten till största del består av. Detta bidrar med att beroende på forskarens

förförståelse så kan utformandet av enkäten variera. Med tanke på att enkäten bygger på både påståenden och öppna frågor kan de öppna svaren variera från olika undersökningar beroende på deltagarna men även tolkningen av de mer kvalitativa resultaten. En till faktor som kan försvåra en upprepning av studien är tolkningen av litteraturen, då mesta del av litteraturen i studien är på engelska har översättningen av begrepp påverkats av forskarens förförståelse och vid en upprepning kanske begreppen får en annan betydelse för såväl forskare som deltagare.

Fortsatt forskning

Idéer till fortsatta forskning som har uppstått under studiens gång är att det hade vart intressant att undersöka kombinationen av hårt och mjukt ledarskap i förhållande till genusperspektivet, se om det finns någon skillnad mellan mäns och kvinnors perspektiv. Även se om det finns en skillnad mellan industriella och kontorspräglade arbetsmiljöer, kan det vara så att de som arbetar inom en kontorspräglad arbetsmiljö föredrar mer mjukt ledarskap?

En annan tanke är att på något sätt undersöka vad de anställda egentligen behöver för att prestera bra och ha hög arbetstillfredsställelse. Exempelvis låta en chef ändra sitt ledarskap under en period och se hur det påverkar de anställda. Drömliknande scenario, men syftet är att se vad de anställda verkligen behöver, genom att fråga rakt ut vad de vill ha eller vad de anser sig behöva hos en ledare kan missledas, då man inte alltid vet själv vad man egentligen behöver samt att det som man vill ha inte allt är det som är det nödvändiga.

En sista tanke till fortsatta forskning är att utveckla det hårda och mjuka ledarskapet. Det fanns inte många nackdelar med det mjuka, transformativa ledarskapet i litteraturen och få fördelar med det hårda, transaktionella ledarskapet. Detta medför att fördelar med det hårda, traditionella och transaktiva ledarskapet inte tas tillvara och att nackdelar med det mjuka, moderna och transformativa ledarskapet förbises. Hade även vart intressant att undersöka en ytterligare sak. Det finns mycket artiklar som skriver om hur ledare som är hårda och transaktiva kan lära sig att utveckla ett mer mjukt och transformativt ledarskap. Dock finns det inte mycket om hur allt för transformativa och mjuka ledare antar och utvecklar de mer hårda och transaktionella ledarskapsfaktorer.

Referenser

Alvesson, M. (2006). *Tomhetens triumf*. Stockholm: Atlas.

Cohen, L, Manion, L and Morrison, K. (2008) *Research methods in education*. New York: Routledge.

Nye JR, J. S. (2008). *The powers to lead*. New York: Oxford University press.

Wolvén, L. E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Zackrisson, R..E. *IDI – Interpersonal dynamics inventory*. Effectiveness consultants: Sjuhäradsbygdens tryckeri.

Elektronisk litteratur

Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New York: Routledge. Tillgänglig: http://books.google.com/books?id=Pk6xpJ73C6sC&dq=Bernard+M+Bass&lr=&hl=sv&source=gbs_summary_s&cad=0

Vetenskapliga artiklar

Cunliffe, A. (2009). The Philosopher Leader: On Relationalism, Ethics and Reflexivity_A Critical Perspective to Teaching Leadership. *Management Learning, Sage publications*, Vol. 40(1), 87-101.

Judge, T. A, and Bono, J. E. (2000). Five factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, Nr. 5, 751-765.

Judge, T. A and Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, Nr. 5, 755-768.

Pounder, J. S. (2001). "New leadership" and university organisational effectiveness: exploring the relationship. *Leadership & Organisation Development Journal*, 22/6-2001, 281-290.

Sarro, J. C. and Santora, J.C. (2001). The transformational – transactional leadership model in practice. *Leadership & Organisation Development Journal*, 22/8-2001, 383-393.

Elektroniska vetenskapliga artiklar

Bass, B. M. (Årtal saknas). *Sharing the vision*. Tillgänglig: <http://cobacourses.creighton.edu/rmoorman/papers/Share%20The%20Vision.pdf> [2009-04-01]

Elektroniskt publicerade rapporter

Vetenskapsrådet. Forskningsetiska principer - inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. CODEX. Tillgänglig: <http://www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/HS%5B1%5D.pdf> [2009-04-20]



Enkätformulär

Ledarskap ur de anställdas synvinkel

Hej!

Mitt namn är Elisabeth Jansson och jag studerar psykologi på samhällsvetarprogrammet med inriktning lärande, utveckling och kommunikation på Blekinge Tekniska Högskola. För närvarande studerar jag ledarskap och gör en undersökning om ledarskap ur de anställdas perspektiv. Varför jag gör den här undersökningen är för att en större del av forskning inom ledarskap är utifrån ledarnas perspektiv. Jag vill nu istället se det ur de anställdas ögon då det enligt mig är dem som blir vägleda och påverkas mest av ledarskapet.

I enkäten nedan finns det blandade frågor, både frågor som kräver mer öppna svar och påståenden där ni får skatta om dem stämmer eller inte stämmer. Om raderna till de öppna frågorna inte räcker till så var vänlig fortsatt skriv på baksidan av pappret. Er medverkan i enkätundersökningen är anonym, enbart kön och ålder är uppgifter som förekommer.

Har ni frågor eller funderingar angående enkäten är ni välkomna att kontakta mig på 0768- 784737.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar Elisabeth Jansson

Enkätformulär

Kön: Man Kvinna

Ålder: 20-30 30-40 40-50 60

1. Vad innebär ledarskap för dig? Motivera gärna.

Nedan kommer några påståenden där du väljer att fylla i om det stämmer överrens med din uppfattning eller inte alls på en skala från 1-7, där 1 innebär stämmer inte och 7 stämmer.

2. *En ledare som är trevlig och snäll är bättre än en dominant och rak ledare.*

Stämmer inte 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

3. *Viktigt att ledaren är självsäker och modig.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

4. *Det är viktigt med en ledare som är inspirerande och karismatisk.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

5. *Som ledare ska man vara genomtänkt och seriös.*

Stämmer inte 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

6. *En ledare med hård och okänslig karaktär passar mig bäst.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

7. *Att vara visionär och på ett bra sätt presentera sina visioner för de anställda är bra egenskaper hos en ledare.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

8. *Viktigt att en ledare är väldigt känslig och emotionell.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

9. *Att ledaren har en hög status har stor betydelse.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

10. *En ledare som är drivande och målinriktad är viktigt.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

11. *Viktigt att en ledare kan motivera mig genom inspiration och feedback.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

12. *En ledare måste vara passionerad och entusiastisk i sitt arbete.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

13. *Bästa ledarskapet sker när ledaren är fruktad och inte älskad.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

14. *En ledare ska berömma och motivera sina anställda med gåvor, bonus och löneförhöjning.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

15. *Viktigt med en ledare som tillåter de anställda att känna sig delaktiga inom företaget.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

16. *En ledare som är konsekvent och pålitlig är bättre än en ledare som är stressig och osäker.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

17. *En ledare ska vara en ja-sägare och följa strömmen.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

18. *Som anställd vill jag ha en ledare som är ambitiös och krävande.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

19. *En ledare skall vara social och kommunicera med oss anställda.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

20. *Hellre en ledare som är bestämd och praktisk än en ledare som är underhållande och humoristisk.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

21. *Att ledaren har förståelse för sina anställda och medarbetare är viktigt.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

22. *Som ledare ska man ha en bra balans mellan ödmjukhet och dominans.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

23. *En ledare som har tålmod och inte ger upp är viktigt.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

24. *Viktigt att en ledare kan anpassa sig till olika situationer, men även till olika människor.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

25. *En ledare ska vara beslutsam men även släppa in de anställda i besluten.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

26. *Viktigt att man som ledare är nytänkande och entusiastisk men även realistisk.*

Stämmer inte alls 0 1 2 3 4 5 6 7 Stämmer

27. Här väljer du ut de egenskaper som du tycker är viktiga hos en ledare. Var även vänlig att rangordna dina val, det vill säga att den egenskap som du anser viktigast får en 1 osv.

Trevlig **Omtänksam** **Nyskapande** **Humoristisk**

Självssäker **Öppen** **Entusiastisk** **Drivande**

Inspirerande **Bestämd** **Dominant**

Genomtänkt **Pålitlig** **Seriös**

28. Övriga tankar angående ledarskap ur ditt perspektiv.

Tack för din medverkan!

