

Masteruppsats i offentlig förvaltning VT 2014

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Jonas Bengtsson

Handledare: Anna Cregård

Examinator: Björn Rombach

Den transformativa kommunala ledaren?

**En studie om utrymme och förutsättningar för
transformativ ledarskap i kommunal
förvaltning i jämförelse mellan Sverige och
Tyskland**

Abstract

Detta arbete har undersökt utrymmet och förutsättningarna för transformativt ledarskap i kommunal förvaltning i en svensk och en tysk kommun. Genom att undersöka två länder tillfördes även en jämförande dimension till arbetet. Arbetet har även undersökt om det i svensk kommunal förvaltning finns större utrymme för transformativt ledarskap än i tysk. Teorin om det transformativa ledarskapet bygger på en vidareutveckling av karismatiska ledarskapsteorier bland annat runt begreppsapparaten The Full Range of Leadership Model som undersöker transformativt, transaktionellt och laissez-faire-ledarskap. Transformativ är den ledare som använder sig helt eller delvis av det transformativa ledarskapets huvudfaktorer *idealiserat inflytande*, *inspirerande motivation* och *individualiserad hänsyn*. Forskning har visat att den ledare som lyckas vara transformativ bidrar till högre effektivitet, mer engagemang och nöjdare medarbetare. Studien har visat att det generellt finns utrymme och förutsättningar för transformativt ledarskap i kommunal förvaltning inom områden som att involvera medarbetare i arbetet, guida arbetet efter mål, stötta personers utveckling samt tillåta kreativa arbetssätt och en kreativ problemlösning. Vissa begräsningar finns på grund av centraliserat beslutsfattande och en hierarkisk struktur. Utrymmet är något större i den svenska kommunen vilket bland annat begrundas med hjälp av Hofstedes kulturella dimensioner och de skillnader som med hjälp av dessa fastställs mellan de båda länderna. Teorin om det transformativa ledarskapet är lämplig och användbar när man ser på ledarskap i kommunal förvaltning men i arbetet föreslås några förändringar för att bättre ta hänsyn till organisationskontext och särskilda kulturella förutsättningar.

Innehåll

Figurförteckning

1	Inledning	1
2	Teorin om det transformativa ledarskapet	5
2.1	Ledarskap – vad är det för något?	5
2.1.1	Den transformativa teorins ursprung – Weber och Burns	6
2.1.2	Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap	7
2.1.3	Det transformativa ledarskapets fyra faktorer	9
2.1.4	Autentiskt versus icke-autentiskt transformativt ledarskap.....	11
2.1.5	Studier av transformativt ledarskap och dess effekter.....	12
2.1.6	Den transformativa ledarskapsteorins universalitet – spelar nationell kultur och organisationstyp någon roll för det transformativa ledarskapet?	14
2.1.7	Transformativt ledarskap i Sverige	16
2.1.8	Kritik av teorin om transformativt ledarskap	17
2.1.9	Sammanfattning av teorin om det transformativa ledarskapet.....	18
3	Analysmodell	19
3.1.1	Faktorer	19
4	Att mäta kulturella dimensioner.....	23
4.1	De sex kulturella dimensionerna	24
4.2	Sveriges och Tysklands poäng	25
4.3	Vad betyder skillnaderna och likheterna för transformativt ledarskap?.....	27
5	Metod	29
5.1	Urval	29
5.2	Intervjuguiden.....	29
5.3	Analysmetod.....	30
6	De båda fallen	31
6.1	Om den svenska och tyska kommunala förvaltningen	31
6.2	Fall Sverige.....	32
6.2.1	Idealiserat inflytande – II	32
6.2.2	Inspirerande motivation – IM.....	36
6.2.3	Individualiserad hänsyn – IH	39
6.3	Fall Tyskland	42
6.3.1	Idealiserat inflytande - II	42
6.3.2	Inspirerande motivation – IM.....	45

6.3.3	Individualiserad hänsyn –IH	47
6.3.4	Faktorsöverskridande frågor	49
7	Hur är chefer i kommunal förvaltning transformativa och skiljer det sig mellan Sverige och Tyskland? En diskussion utifrån empiri och teori	51
7.1	Hur utformas det transformativa ledarskapet i kommunal förvaltning i Sverige och Tyskland? En diskussion utifrån likheter i empirin	51
7.1.1	Idealiserat inflytande	51
7.1.2	Inspirerande motivation.....	54
7.1.3	Individualiserad hänsyn.....	55
7.1.4	Sammanfattande funderingar kring likheterna	56
7.2	Finns det större utrymme att vara transformativ ledare i Sverige? En diskussion utifrån skillnader i empirin	58
7.2.1	Idealiserat inflytande	59
7.2.2	Inspirerande motivation.....	61
7.2.3	Individualiserad hänsyn.....	62
7.2.4	Sammanfattande tankar	63
7.3	Är teorin om det transformativa ledarskapet en lämplig och användbar teori för att undersöka ledarskap inom kommunal sektor?.....	63
8	Slutsatser och bidrag till teoribildningen kring det transformativa ledarskapet	67
9	Litteraturförteckning	70
	Bilaga 1 Intervjuguide på svenska	72
	Bilaga 2 Intervjuguide på tyska.....	74

Figurförteckning

Figur 1	The Full Range of Leadership Model.....	9
Figur 2	Kulturella dimensionspoäng för Sverige och Tyskland	25
Figur 3	Urval av intervjupersoner	29

1 Inledning

Det här arbetet handlar om ledarskap. I ledarskapslitteraturen görs ofta gällande att det finns lika många ledarskapsteorier som det finns personer som försökt definiera ledarskap. Kan det då vara berättigat att fokusera på en särskild ledarskapsteori och lämna de andra åt sidan? Arbetet fokuserar på en viss typ av ledarskap som i Sverige går under namnet transformativt ledarskap (på engelska oftast *transformational leadership*). Med fokus på en teori spränger arbetet inte ramarna och blir tydligare avgränsat. Vissa sanningar eller insikter om ledarskap som andra teorier lägger fram faller därmed åt sidan. Varför väljer jag då att skriva om just transformativt ledarskap? Teorin om det transformativa ledarskapet är mycket använd och har rönt stor uppmärksamhet sedan den publicerades Burns ledarskapsteorier 1978 och sedan vidareutvecklades av Bass 1985 (Hughes et al 2002:419, House/Aditya 1997:439). Det har talats om att den transformativa ledarskapsteorin signaliserar ett nytt paradig för ledarskap och teorin har hyllats för att äntligen ge ett svar på frågan om vilket typ av ledarskap som egentligen behövs för att effektivt leda i moderna organisationer (Beyer 1999:307-208, House/Aditya 1997:439). Teorin är även populär då den fokuserar på positivt förknippade och viktiga delar som kommunikation, engagemang, att vara visionär och relationen mellan ledare och medarbetare (Alimo-Metcalfe/Alban-Metcalfe 2006:295). Transformativt ledarskap är alltså en typ av ledarskap som bygger på visioner, bemyndigande av medarbetare, kreativitet och fokus på den enskilde medarbetaren. Empiriska studier har visat att när personer uppger egenskaper som de upplevt hos en bra ledare är dessa alla egenskaper som hör till det transformativa ledarskapet. Idealbildningar om ledarskap är alltså ofta transformativa (Bass 1996:747-748, Bass/Avolio 2002:8). Av den anledningen väljer jag att i detta arbete undersöka det transformativa ledarskapet.

Det här arbetet handlar också om ledarskap inom den kommunala förvaltningen. Att undersöka ledarskap på den kommunala nivån är intressant då kommunerna uppfyller så många viktiga samhällsfunktioner och på många sätt påverkar medborgarnas liv. Samtidigt ses kommuner, liksom all offentlig förvaltning, ofta som byråkratiska och regelstyrda och borde enligt New-Public-Management-skolan (NPM) orientera sig mer efter det privata näringslivets principer och ledarskap, som ofta ses som mindre byråkratiskt och mer effektivt (se t.ex. Almqvist 2006 för en vidare diskussion om NPM). Teorin om företaget, snarare än praktiken, blir en referenspunkt trots att det samtidigt förs en diskussion om offentlig sektors särart (Holmberg i Holmberg/Henning 2003:13). Det har också gjorts gällande att ledarskap i

en politisk styrd organisation påverkas av andra omständigheter än i privata företag, chefer verkar i en ”unik kontext med dubbla logiker” (Högberg 2002: 102). Man måste å ena sidan förhålla sig till den politiska logiken, som innebär att se till medborgarnas och samhällets intressen, och å andra sidan till den administrativa logiken som går ut på att driva en effektiv och rationell organisation (ibid: 103). Det har också inom offentlig sektor ofta talats om brist på/ett bristande ledarskap som en förklaring till den krisstämpel som offentlig sektor ofta har (Holmberg i Holberg/Henning 2003:8). Därför är det intressant att studera just ledarskap i kommuner och se vilket utrymme chefer och ledare har där för sitt ledarskap och om det ledarskap de uppvisar också innehåller delar som hör till det transformativa ledarskapet.

Slutligen har arbetet också ett jämförande perspektiv. Ledarskap inom den kommunala förvaltningen kommer att undersökas i en svensk och en tysk kommun för att se på likheter och skillnader i hur kommunala chefer leder sin verksamhet och på vilka sätt de är transformativa eller inte i sitt ledarskap. Självfallet finns det stora skillnader mellan Sverige och Tyskland rörande organisationskultur, tankesätt och arbetssätt. En del av dessa skillnader kommer i arbetet att förklaras med hjälp av Hofstedes (2005, 2010) teori om kulturella dimensioner, vilken kommer att fungera som ett verktyg för att förklara vissa skillnader som kan tänkas vara kulturella. Trots skillnaderna är en jämförelse med Tyskland intressant. Dess kommunala förvaltningsstruktur är likartad och landet ligger kulturellt ändå närmare Sverige än många andra europeiska länder. I och med Tysklands dominerande ställning i EU används också Tyskland ofta som referens i olika sammanhang. Till exempel lovordas ofta Tysklands starka ekonomi och tekniskt innovativa industri, men även modellen av social marknadsekonomi som infördes efter andra världskriget och som garanterar en fri, kapitalistisk marknad men med en stark välfärdsstat (Schubert/Klein 2006: 274).

Arbetet behandlar alltså transformativt ledarskap inom kommunal förvaltning i en svensk och en tysk kommun. Detta blir också arbetets avgränsning. Utifrån denna korta iakttagelse om arbetets grundläggande teman närmar presenteras nu själva problematiseringen som arbetet vilar på.

Transformativt ledarskap är en teori som inte utvecklats särskilt med offentlig sektor i åtanke (däremot har den i flera studier använts inom offentlig sektor (Hughes et al 2002:417)). Att kommuner, både i Sverige och i Tyskland, endast i liten omfattning fungerar likt ett privatägt vinstdrivande företag torde vara självfallet. Detta påverkar förstås även ledarskapet med

mindre svängrum för kommunala ledare till följd av regler, lagar och politiskt styre som en tänkbar effekt. Frågan är då om det är lämpligt att på en kommunal verksamhet applicera en ledarskapsteori som i sin teoretiska uppbyggnad inte tar hänsyn till de särskilda villkor som gäller för ledare inom kommunal sektor. Den transformativa idealledaren ska enligt litteraturen vara karismatisk, kommunikativ, se sina medarbetare och få dem att bli engagerade för att arbeta mot gemensamma mål (Alimo-Metcalfe/Alban-Metcalfe 2006:295). Finns det mandat för ett sådant ledarskap inom den regelstyrda kommunala förvaltningen? Är kommunen kanske fel ställe att söka efter transformativa ledare på grund av dess organisationsuppbyggnad och speciella roll som en politiskt styrd organisation? Bernard M. Bass, som har utvecklat teorin om transformativt ledarskap skriver i en text (Bass/Riggio 2005:92). att transformativt ledarskap troligtvis utvecklas sämre i organisationer med en mer ”mekanisk” och byråkratiskt reglerad struktur där det finns institutionella substitut för ledarskap såsom regler och politiskt styre. Till denna kategori måste kommuner räknas. Vidare hävdas det att transformativt ledarskap är mer troligt i privatägda företag eftersom de tydligare behöver fokusera på ökad effektivitet, vilket är en av effekterna av transformativt ledarskap (Lowe et al 1996:396, Yukl 1999:291).

En ofta framförd kritik (mer om kritik i kapitel 3.1.8). mot det transformativa ledarskapet är att det i alltför hög grad fokuserar på ledare i höga positioner (exempelvis vd:ar) och beskriver ledarskap i närmast heroiska termer (Beyer 1999:317–318, Yukl 1999:292). Är då den kommunala chefen rätt person att undersöka? Bilden av en kommunal chef stämmer inte överens med bilden av den heroiska chefen, som i sann entreprenörsanda arbetat sig upp och nu är i en position att påverka sina medarbetare till att utföra stordåd. Vidare är det nog inte detta heller den typen av chef som efterfrågas i en kommunal förvaltning, vars främsta mål ändå är att genomföra politiska beslut utifrån medborgarnas bästa. Därför blir det intressant att se hur det transformativa ledarskapet kan utformas i den kommunala förvaltningen. Det finns dock forskare (Atwater/Wright 1996) som utgår från den motsatta logiken och argumenterar för att det finns större utrymme i den offentliga sektorn än i den privata för transformativt ledarskap. Detta då det i offentliga organisationer finns tydligare regler för belöning, som löneförhöjningar, vilket ger ledare sämre möjlighet att använda så kallade transaktionella ledarskapsmetoder än i privatägda företag. Därför använder de sig mer av transformativa egenskaper som *idealiserat inflytande* och *intellektuell stimulans*, begrepp som kommer att definieras närmare i kapitel 2 (Atwater/Wright 1996:967).

Utifrån dessa två perspektiv på det transformativa ledarskapet inom offentliga organisationer kommer arbetet att undersöka hur det transformativa ledarskapet utformas i kommunal förvaltning i Sverige och Tyskland. Detta genom att intervjuer förs med chefer inom kommunal förvaltning i de båda länderna. Här blir särskilt likheterna intressanta då dessa kan visa hur man kan vara en transformativ ledare oavsett i vilket land eller typ av organisation man befinner sig i. Teorin om det transformativa ledarskapet har kritiserats för att den på ett teoretiskt plan diskuterar kontextuella skillnader som en påverkande faktor men i få empiriska studier försöker utarbeta dessa.(Yukl 1999:296-297). Därför blir det intressant att undersöka det transformativa ledarskapet i två olika länder. Vidare utgår jag i detta arbete utifrån de kulturella skillnader som redovisas i kapitel 6 att det finns större utrymme för transformativt ledarskap inom den svenska kommunala förvaltningen än den tyska. Svenska organisationer är generellt mindre hierarkiska med större närhet mellan chef och medarbetare, vilket borde vara gynnsamt för det transformativa ledarskapet.

Sammanfattningsvis kommer arbetet att undersöka följande fråga:

- Hur utformas det transformativa ledarskapet i kommunal förvaltning i Sverige och Tyskland?

Under denna huvudfråga följer två relaterade frågor:

- Finns det utifrån svensk organisationskultur större utrymme för transformativt ledarskap i svenska kommuner?
- Är transformativt ledarskap en användbar och lämplig teori för att undersöka ledarskap inom kommunal sektor?

2 Teorin om det transformativa ledarskapet

Följande kapitel ägnas åt teorin om transformativt ledarskap och kommer att ge en överblick över de viktigaste teoretikerna som ägnat sig åt transformativt ledarskap med särskilt utrymme för Bernard M. Bass som kan räknas som teorins förgrundsgestalt. Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap enligt hans *The Full Range Model of Leadership* kommer att beskrivas liksom de faktorer han definierar för transformativt ledarskap. Vidare kommer även andra forskare att beredas plats för att även få in andra perspektiv. Effekter av transformativt ledarskap kommer att beskrivas liksom kritik av teorin. Först förs en kort diskussion om ledarskap generellt, innan arbetet går över till det transformativa ledarskapet.

2.1 Ledarskap – vad är det för något?

Inledningsvis påpekades att det finns en stor mängd ledarskapsteorier och många olika försök att definiera ledarskap. Eftersom arbetet handlar om ledarskap kan det trots den stora mängden ledarskapsteorier och definitioner vara värt att kort försöka fastställa vad som menas med ledarskap i just detta arbete. I *Principles of Leadership* definierar DuBrin (2013) ledarskap som ”förmågan att inspirera till förtroende och stöd bland de personer som behövs för att nå organisationsmål” (DuBrin 2013:3, egen övers.). Denna definition stämmer väl överens med transformativt ledarskap vilket senare kommer att visas. Ledarskap kan även vara ett försök att upprätta och bibehålla makt över andra, en vilja att ta på sig skuld vid motgångar eller att först komma underfund med vad som är rätt och sedan förklara det för andra (ibid:3). Gemensamt för många definitioner är att ledarskap är en medveten process eller handling ”som utövas av en person för att styra aktiviteter och relationer i en grupp eller organisation” (Busch 2013:85). Jag väljer att i detta arbete förhålla mig till en ganska snäv definition av ledarskap: som en process vilken utövas av (vanligtvis) en person för att styra aktiviteter i en organisation. Detta kan ses som själva kärnan i ledarskapet, i vilken typen av handlingar eller de involverades roller lämnas utanför. En liknande smal definition används av Malmström och Skoglund (2013) i *Chefen som gör skillnad* där de fastställer att ledarskap ”handlar om att påverka människor. Varje försök att påverka någon eller några andra kan ses som ett uttryck för ledarskap” (Malmström/Skoglund 2013:15). De gör liksom många andra författare skillnad mellan chef och ledare. Chefskap (på engelska oftast uttryckt som management, ibland även i Sverige) bygger på ett formellt ansvar för ett visst område och att leverera ett visst resultat (ibid). Enligt Bodelsson i *Management by Glädje* (2012) handlar chefskap om att skapa en struktur för arbete och effektiva processer. Ledarskap handlar om att skapa en anpassningsbar organisation. Ledarens roll blir därför att skapa en vision och

kommunicera mål. Bodelsson citerar en ofta använd fras av Bennis och Nanus: ”managers är människor som gör saker rätt och ledare är människor som gör rätt saker” (Bodelsson 2012:83). Viktigt att nämna är dock att samma person kan vara både chef och ledare vilket också blir utgångspunkten för min undersökning av kommunala chefers ledarskap. Till grund för min förståelse av transformativ ledarskap ligger dock den enkla definitionen ovan: allt ledarskap handlar om påverkansprocesser.

2.1.1 Den transformativa teorins ursprung – Weber och Burns

Följande avsnitt kommer att beskriva hur teorin om det transformativa ledarskapet uppstått. Fokus läggs dock främst på teoribildning och utveckling efter 1970-talet. Teorin har en äldre föregångare i det karismatiska ledarskapet, vilket var det som främst beskrevs innan 1970-talet. Inom tidiga teorier om karismatiskt ledarskap är främst Webers teorier värda att nämna. I verket *Ekonomi och samhälle* (1922) skriver Weber om hur makt kan legitimeras på tre olika sätt: traditionellt, rationellt och karismatiskt. I det karismatiska systemet får en person makt genom sin exemplariska karaktär och även ofta genom gudomliga kvaliteter – det är alltså personliga egenskaper som är källan till makt (Hughes et al 2002:400-401). Webers teorier har diskuterats och kritiserats flitigt, men har ändå lagt grunden för en förståelse om att personliga egenskaper kan vara en viktig komponent för ett effektivt ledarskap. Den teoretiker som anses ha lagt grunden för den moderna förståelsen av transformativ ledarskap är Burns som i *Leadership* (1978) beskriver hur ledarskap ska leda mot och ligga i linje med ett gemensamt mål och att en effektiv ledare bedöms utifrån sin förmåga till förändring (Stewart 2006:8). Burns baserar sin forskning på litteratur om ledares karaktärsdrag, ledarskapsstilar och utbytet mellan ledare och medarbetare (Lowe et al 1996:385). Ledarskap kan enligt Burns ta två former – transaktionellt eller transformativt ledarskap. I det transaktionella ledarskapet befinner sig ledare och medarbetare¹ i en utbytesrelation som underlättar att saker och ting blir gjorda. Den kanske vanligaste formen är att arbetet byts mot lön, men utbytet kan även vara av känslomässig eller psykologisk karaktär (se bland annat Hughes et al 2002:402, Stewart 2006:8-9, Tafvelin 2013:11). Burns andra form av ledarskap är alltså transformativt ledarskap som enligt honom i korthet går ut på att ”förändra den rådande situationen (status quo) genom att vädja till följeslagarnas värderingar och deras känsla av ett högre syfte” (Hughes et al 2002:402, egen övers.). Den transformativa ledaren beskriver problem i organisationen och har en övertygande vision av hur organisationen kan förbättras – däri

¹ jag väljer att översätta engelskans follower med medarbetare då arbetet endast undersöker relationen ledare/chef och medarbetare

ligger det transformativa, förändrande enligt Burns (ibid). Burns ser det transaktionella och det transformativa ledarskapet som varandras motsatser där endast det transformativa ledarskapet möjliggör förändring (Tafvelin 2013:11).

Efter att Burns myntat begreppet transformativ ledarskap har forskningen på området växt explosionsartat med över 1500 publicerade artiklar (Tafvelin 2013:3). Bland annat har Bass (1985), Bennis och Nanus (1985) och Sashkin (1988) vidareutvecklat eller lanserat liknande teorier. Det har påtalats ett flertal gånger att de så kallade neo-karismatiska teorierna representerar ett nytt paradigm inom ledarskap vars gemensamma kännetecken är en förståelse för ledarens roll som motiverande faktor utöver den traditionella utbytesrelationen mellan ledare och medarbetare (Bass 1997:130, Alimo-Metcalfe/Alban-Metcalfe 2006:294). Till de mest citerade och använda av de neo-karismatiska teorierna hör Bass om transformativt och transaktionellt ledarskap. Den har sedan vidareutvecklats tillsammans med bland annat Avolio och Riggio, och kommer att beskrivas mer ingående nedan.

2.1.2 Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap

Bass publicerade sin teori om transformativt och transaktionellt ledarskap 1985. Till skillnad från Burns ser inte Bass transformativt och transaktionellt ledarskap som varandras motsatser, utan som komplement till varandra. En ledare kan vara både transaktionell och transformativ, men olika mycket. Den ledare som lyckas kombinera de båda typerna av ledarskap på rätt sätt är den mest effektive ledaren (Bass 1996: 738-740, Tafvelin 2013:11). Ett utbyte, vilket är grunden för transaktionellt ledarskap, är till viss grad effektivt som bas för relationen mellan ledare och medarbetare. Detta visar mycket av forskningen som använder Bass och Avolios modell The Full Range of Leadership (1991) (Bass/Riggio 2006:4). Om ledarskapet enbart baseras på ett utbyte i form av belöning för väl genomfört arbete och bestraffning vid dåligt utfört arbete eller fel, når varken ledare, medarbetare eller organisation sin fulla potential. Det är vid denna punkt som det transformativa ledarskapet adderar nya, viktiga komponenter till ledarskapet. Den transformativa ledaren motiverar sina medarbetare att prestera mer än vad de trodde var möjligt. Trots, eller tack vare detta, har den transformativa ledaren mer nöjda och hängivna medarbetare. Till grund för detta ligger att ledaren bryr sig om sina medarbetare på ett individuellt plan och stärker dem i sin yrkesroll (ibid:4).

Bass använder en figur med olika ledarskapsstilar i en hierarkisk ordning som på engelska kallas The Full Range of Leadership Model (Bass 1996:741-742, Bass/Avolio 2002:2-5, Bass/Riggio 2006:7-9):

- Längst ner på skalan återfinns laissez-faire (låt-gå) ledarskap, som innebär att en ledare undviker att leda eller ta på sig ansvar för vad medarbetarna gör. Laissez-faire är den minst effektiva och minst aktiva formen av ledarskap.

De transaktionella formerna:

- Nästa steg kallas ledning vid avvikelse, passiv form (Passive Management-by-Exception) vilket innebär ledaren inte övervakar arbetet, utan endast ingriper när något går fel eller en viss standard inte uppnås.
- Därefter följer ledning vid avvikelse, aktiv form (Active Management-by-Exception). I denna form övervakar ledaren arbetet aktivt och ingriper redan när något är på väg att bli fel eller en standard inte uppnås.

De båda formerna av ledning vid avvikelse är inte särskilt effektiva, men kan behövas i vissa situationer.

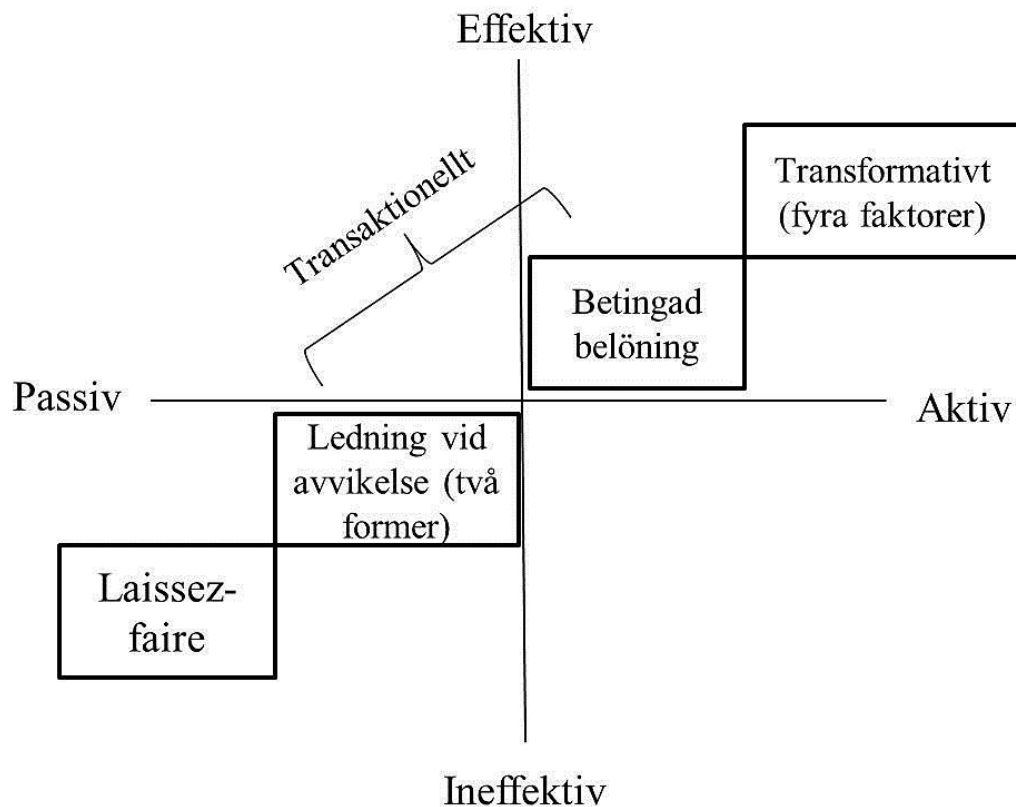
- Den fjärde formen kallas betingad belöning (Contingent Reward) vilken bygger på att ledaren i dialog med medarbetarna klargör vad som behöver utföras och erbjuder belöningar (i psykologisk och materiell form) för det utförda arbetet. Formen har visat sig vara relativt effektiv.

Det transformativa ledarskapet

- Överst i hierarkin hamnar det transformativa ledarskapet fyra faktorer, de s.k. fyra I:na vilka kommer att beskrivas utförligt nedan. Detta är den mest aktiva och effektiva formen av ledarskap.

Laissez-faire beskrivs av Bass som en egen form av ledarskap, medan de båda formerna av ledarskap vid avvikelse och betingad belöning är transaktionella (Bass/Riggio 2006:7-9, Busch 2013:157-158). Viktigt är att alla ledare visar alla typer av beteenden i olika hög grad. Den optimala ledaren visar dock väldigt lite laissez-faire ledarskap och mycket transformativt ledarskap (Bass/Riggio 2006:7-9). Figuren nedan visar översiktligt The Full Range of Leadership Model där det går att utläsa att man rör sig mot en mer aktiv och effektiv form med varje steg från laissez-faire till transformativt ledarskap som den optimala formen av ledarskap.

Figur 1 The Full Range of Leadership Model



Egen figur efter Bass/Riggio 2006:9 och Tafvelin 2013:12

The Full Range of Leadership Model mäts med hjälp av instrumentet Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) som utvecklats av Bass och Avolio (Bass/Riggio 2006:19). MLQ undersöker om medarbetare är nöjda med sina ledare och om de anser att de är effektiva. Fem transformativa, tre transaktionella och en icke-ledar-faktor mäts av MLQ (Hughes et al 2002:417). MLQ utvecklades utifrån Burns koncept om den transformativa ledaren i kombination med svar från 70 högre befattningshavare med erfarenhet av transformativa ledare. Utifrån detta utvecklades de fyra faktorerna (de fyra I:na) för transformativt ledarskap samt de tre faktorerna för transaktionellt ledarskap och en för laissez-faire-ledarskap (Bass/Riggio 2006:19-20). I nästa avsnitt kommer det transformativa ledarskapets fyra faktorer att beskrivas närmare.

2.1.3 Det transformativa ledarskapets fyra faktorer

Enligt den hierarkiskt ordnade listan ovan är det underförstått att det transformativa ledarskapet involverar mer än rena förväntningar och utbyten. Den transformativa ledaren använder en eller flera av de nedan beskrivna fyra faktorerna, för att uppnå bättre resultat och högre effektivitet (Bass/Avolio 2002:2).

- **Idealiserat inflytande** (i tidigare texter även kallat *idealiserat ledarskap* eller *karismatiskt ledarskap*, se exempelvis Bass/Avolio 2002:2): Den transformativa ledaren är en förebild för sina medarbetare, är beundrad, respekterad och åtnjuter högt förtroende. Medarbetarna identifierar sig med ledaren och vill efterlikna denna. Samtidigt anses ledaren ha särskilda egenskaper som hög kapacitet och beslutsamhet, egenskaper som idealiseras. Det idealiserade inflytandet har två interagerande sidor: dels ledarens beteende, dels vad medarbetare och andra associerar med ledaren. Ett typiskt beteende som en ledare uppvisar för att få medarbetarnas beundran och respekt är att sätta andras behov före sina egna. Ledaren delar på eventuella risker med sina medarbetare och är konsekvent i sitt handlande. Medarbetarna räknar med att ledaren ska göra det rätta och endast använda sin makt när det behövs, inte för personlig vinning. Viktigt är också att ledaren uttrycker tydliga mål och en attraktiv vision som alla ska sträva mot (Bass/Avolio 2002:2, Bass/Riggio 2006:6, Busch 2013:161). Då *idealiserat inflytande* är nära besläktat med karismatiskt ledarskap väljer vissa teoretiker att fortsätta beskriva *idealiserat inflytande* i karismatiska termer. Enligt Conger och Kanungo (1998) har en karismatisk ledare från början inte några inneboende karismatiska egenskaper, utan tillskrivs dessa när medarbetare observerar vissa beteenden hos ledaren (Busch 2013:161).
- **Inspirerande motivation:** Den transformativa ledaren motiverar och inspirerar medarbetarna genom att ge deras arbete mening och samtidigt sätta utmaningar. Transformativa ledare är entusiastiska, optimistiska och uppmanar till lagkänsla. Ledaren inspirerar medarbetarna till att se en attraktiv framtid genom tydligt formulerade förväntningar och tydligt kommunicerade mål som leder mot en gemensam vision (Bass/Avolio 2002:2, Bass/Riggio 2006:6). Busch väljer att även under denna faktor framhålla vikten av ledaren som förebild. Eftersom visioner och mål framhålls är det viktigt att ledaren är motiverad och brinner för målen för att på så sätt engagera medarbetarna att dra åt samma håll. Medarbetarna upplever på detta vis att de är del av något större (Busch 2013:162).
- **Intellektuell stimulans:** Medarbetarna stimuleras till att vara innovativa och kreativa genom att ledaren ifrågasätter antaganden, omformulerar problem och tar sig an gamla situationer på nya sätt. Kreativitet uppmuntras av ledaren, som även undviker att öppet kritisera en medarbetares misstag. Medarbetarna inkluderas i processen att finna nya lösningar och uppmuntras att prova nya arbetssätt. De kritiseras inte ifall de avviker från ledarens föreställningar om hur saker och ting ska utföras (Bass/Avolio 2002:2-3, Bass/Riggio 2006:7). Viktigast är alltså inte ledarens egna intellektuella förmåga utan

konsten att kunna stimulera andras. Ledarens förmåga att uppmuntra kreativitet kan enligt Busch utmana rådande ”sanningar” inom organisationen som riskerar att hämma förnyelse (Busch 2013:163).

- **Individualiserad hänsyn:** Ledaren fungerar som en coach och/eller mentor och tar särskild hänsyn till varje medarbetares behov för att de ska kunna nå sina mål och växa. På så sätt utvecklas medarbetarna succesivt till att nå högre potential. Denna komponent praktiseras när nya möjligheter till lärande skapas i ett stödjande klimat. Individuella skillnader gällande behov och önskningar tillgodoses och ledaren accepterar skillnader mellan medarbetare. Ledaren för en aktiv dialog med sina medarbetare och så kallat ”management by walking around” (Bass/Riggio 2006:7) praktiseras, alltså att ledaren går runt bland sina medarbetare och uppmärksammar dem på ett personligt plan. Ledaren knyter an till tidigare samtal och lyssnar effektivt till det som medarbetaren har att säga och ser denne som en person, inte bara som en anställd. Stor vikt läggs vid att skapa personliga relationer med medarbetarna. Ledaren delegerar uppgifter till medarbetarna som ett sätt att få dem att utvecklas. Dessa uppgifter följs visserligen upp, men i idealfall ska medarbetaren inte känna sig kontrollerad (Bass/Avolio 2002:2-3, Bass/Riggio 2006:7, Busch 2013:164).

En transformativ ledare kan vara mer direktiv i sitt ledarskap eller mer deltagande (participativ), beroende på vilken aspekt av faktorerna man ser till. Det är alltså möjligt även för transformativa ledare att ge order och leda, exempelvis genom att ge direktiv om hur medarbetarna kan ta sig an ett problem på ett nytt sätt. Ledaren kan också ta del i medarbetarnas arbete och processer, exempelvis genom att gemensamt ta fram mål och visioner (Bass/Bass 2008: 627). En framgångsrik transformativ ledare använder alla fyra faktorer, dock inte nödvändigtvis samtidigt eller i samma utsträckning. Även en ledare som enbart använder sig av vissa delar av de ovan beskrivna faktorerna kan tänkas ha en transformativ verkan. Viktigt är hur och i vilket syfte transformativt ledarskapsbeteende används, något som belyses i nästa avsnitt.

2.1.4 Autentiskt versus icke-autentiskt transformativt ledarskap

Som redan påpekats har det transformativa ledarskapet mycket gemensamt med ledarskapsteorier om karismatiskt ledarskap. Transformativa teoretiker menar dock att karisma endast är en del av det transformativa ledarskapet. I tidiga versioner av Bass teori kombineras ofta *idealiserat inflytande* med *inspirerande motivation* till en gemensam faktor

kallad *karismatiskt-inspirerande* (Tafvelin 2013: 13). Redan Burns talade om skillnaderna mellan transformativa och karismatiska ledare. Alla transformativa ledare är karismatiska enligt Burns, men alla karismatiska ledare är inte transformativa. Skillnaden ligger i att transformativa ledare driver en förändring som tjänar organisationen och medarbetarna, medan karismatiska ledare försöker förbättra sin egen position (Hughes et al 2002:402). Denna tes har Bass drivit vidare i flera verk tillsammans med resonemang om goda och dåliga ledare. I den ursprungliga versionen av teorin från 1985 ansåg Bass att det inte var någon skillnad om det transformativa ledarskapet utövades för andras eller egen vinning. Detta har även varit ett av den karismatiska traditionens stora problem, att skilja mellan goda och dåliga, eller rentav onda ledare. Gällande karismatiska ledare har ett försök gjorts av bl.a. House och Powell (1992) och McClelland (1975) att skilja mellan bra och dåliga ledare genom att prata om socialiserat respektive personaliserat karismatiskt ledarskap. Socialiserade karismatiska ledare är altruistiska och egalitära samt arbetar för kollektiva intressen och andras utveckling. Personaliserade karismatiska ledare baserar sitt ledarskap på dominans och auktoritärt beteende, där de främst tjänar det egna intresset (Bass/Riggio 2006:12-13). Bass använder sig av samma tankegång när han beskriver hur personaliserade transformativa ledare är pseudotransformativa eller icke-autentiska transformativa ledare. Dessa ledare uppvisar många transformativa egenskaper men bryr sig i långa loppet endast om sina personliga intressen. Motsatsen till dessa är autentiskt transformativa ledare som går bortom sina egna intressen, antingen av utilitaristiska eller moraliska skäl. Var och en av de transformativa faktorerna kan undersökas för att se om de indikerar ett autentiskt eller icke-autentiskt transformativt ledarskap. Bass menar dock att man med faktorn *individualiserad hänsyn* bäst kan bestämma om ledarskapet är autentiskt eller icke-autentiskt transformativt. Autentiskt transformativa ledare bryr sig om sina medarbetare på riktigt och ser dem som en resurs, inte ett verktyg (Bass/Riggio 2006:13-14). Det som beskrivs och undersöks i detta arbete är alltså det autentiska transformativa ledarskapet. Det är visserligen tänkbart att även inom kommunal förvaltning stöta på en ledare som är icke-autentisk och som främst arbetar för personliga intressen. Dock bör den kommunala strukturen med politiskt styre, demokratiska principer och begränsade möjligheter till egen vinning begränsa detta fenomen.

2.1.5 Studier av transformativt ledarskap och dess effekter

Hughes et al (2002:417) hänvisar till över 200 genomförda studier som använt MLQ, där en generell slutsats är att transformativt ledarskap har observerats i alla undersökta länder, olika organisationer och organisationsnivåer, men är mer framträdande i offentliga organisationer

och på lägre nivåer. Ett ofta uppvisat resultat är en korrelation mellan de transformativa faktorerna och faktorer för effektivitet. Flera tidiga meta-analyser har visat att de (dåvarande) tre transformativa faktorerna *karismatisk-inspirerande*, *intellektuell stimulans* och *individuell hänsyn* har högst korrelation med effektivitet jämfört med de andra formerna som beskrivs i The Full Range of Leadership Model. Intressant är resultatet av en meta-studie från 1996 som undersökte både offentlig och privat sektor, där offentlig sektor generellt hade starkare korrelation mellan transformativa faktorer och effektivitet (Bass/Riggio 2006:26). En annan meta-studie samlade de transformativa faktorerna i ett index och de transaktionella i ett annat. 20 studier undersöktes och den genomsnittliga korrelationen för det transformativa indexet med effektivitet var .76 men bara .27 för det transaktionella indexet (Bass/Riggio 2006:26, Tafvelin 2013:13). Tafvelin sammanfattar en rad olika meta-studier och ser ett mönster i att transformativt ledarskap generellt har effekt på medarbetarnas prestation men att denna är mindre än effekten på attityd och motivation (Tafvelin 2013:14).

En rad studier har undersökt det transformativa ledarskapets effekt på andra områden än effektivitet och prestation. Positiva samband har fastställs för engagemang, ”empowerment”, identifikation, kreativitet, minskat antal uppsägningar samt medarbetarnas välmående (Tafvelin 2013:14). Till exempel har en studie publicerad 2010 visat på signifikanta förhållanden mellan transformativt ledarskap och välmående, tillfredsställelse med arbetet och reducerad stress och bland medarbetare (Skakon et al 2010 refererad till i Tafvelin 2013:14). I *Transformational Leadership* (2006) ägnar Bass och Riggio mycket uppmärksamhet åt effekter av transformativt ledarskap, nedan redogörs för några av de mest relevanta:

Engagemang, lojalitet och tillfredsställelse: Enligt Bass/Riggio verkar de starkaste effekterna av ett transformativt ledarskap vara just på medarbetarnas engagemang, lojalitet och tillfredsställelse och de menar att detta kanske rentav förklarar de positiva effekterna på prestation och effektivitet. En rad studier listas där positiva samband fastställts mellan uppvisat transformativt ledarskapsbeteende och medarbetares engagemang och vilja att stanna kvar på arbetsplatsen (Bass/Riggio 2006:32-34). Författarna beskriver även dynamiken mellan transformativt ledarskap och medarbetarnas engagemang. De menar att det finns olika typer av engagemang riktat mot organisationen, det egna teamet och ledaren. En effektiv ledare kan lyckas få dessa olika typer av engagemang att överensstämna med varandra. Transformativt ledarskap kan påverka medarbetares identifikation både med ledaren och med gruppen eller organisationen (ibid:34-35). Detta förefaller ganska självklart om man ser till de

fyra I:na och den transformativa ledarens roll som förebild och ansvarstagande, ett beteende som i idealfall även färgar av sig på medarbetarna. Bass/Riggio menar att de fyra faktorerna kan bidra till större engagemang och lojalitet. *Idealiserat inflytande* genom rollen som förebild och *inspirerande motivation* genom att ett känslomässigt engagemang byggs upp mot ett gemensamt mål. *Intellektuell stimulans* genom att kreativitet stärks och medarbetarnas erfarenhet efterfrågas, samt *individualiserad hänsyn* genom att medarbetarna känner sig omhändertagna och sedda (ibid:36-37). I samma kapitel visar Bass/Riggio även flera studier som fastställt sambandet mellan transformativt ledarskap och medarbetarnas tillfredsställelse med arbetet. Författarna pekar bland annat på att förtroende har en viktig roll, vilket ledaren får genom att bibehålla sin integritet, vara rättvis och visa tillit till medarbetarna. En annan viktig komponent är att transformativa ledare i högre utsträckning möjliggör för sina medarbetare att utföra sitt arbete självständigt och kreativt (ibid:41-45).

Prestation och effektivitet: Flera studier (Bass/Riggio 2006:47-51) har visat att transformativt ledarskap positivt påverkar prestation, både subjektivt (vad medarbetare och andra i organisationen anser vara förbättrad prestation) och objektivt. Ökad prestation förklaras bland annat med ökad identifikation med ledare, team och organisationsmål. Andra viktiga delar är känslan av att klara av nya utmaningar och det ökade bemyndigande som en transformativ ledare ger sina medarbetare att prestera över förväntan (ibid:47-51). Det har alltså fastställts att transformativt ledarskap kan ha en rad positiva effekter.

2.1.6 Den transformativa ledarskapsteorins universalitet – spelar nationell kultur och organisationstyp någon roll för det transformativa ledarskapet?

En rad studier har undersökt hur organisationsstruktur, och organisations- och nationell kultur kan påverka det transformativa ledarskapet. Det har bland annat visats att hierarkiskt beslutsfattande och hierarkisk kommunikation påverkar transformativt ledarskap negativt. Likaså har centraliserat beslutsfattande och stora organisationer negativa effekter på transformativt ledarskap. Däremot har formalisering som skrivna regler, tydliga procedurer och instruktioner positiv effekt. Gällande situationer har forskning visat att en ledare som känner sig trygg eller har en mentalt utvecklande och utmanande situation, beskriver sig själv som mer transformativ (Tafvelin 2013:30). Teorins universalitet ska dock inte förstås som att exempelvis medelvärden eller korrelationer är konstanta, utan att teorin erbjuder förklaringar som fungerar i olika situationer och kontexter (Bass 1997:130).

I artikeln *Is there universality in the Full Range Model of Leadership* hävdar Bass att modellen är användbar i alla länder, men kan behöva finjusteras särskilt vid användande i icke-västerländska länder. Denna slutsats dras av forskning ibland annat Nya Zeeland, USA, Indien, Sverige och Japan (Bass 1996:731). Bass beskriver först forskning kring ledaren som person och situationen denna verkar i. En viss variation kan alltid föras tillbaka till ledarens personliga egenskaper, till situationen samt till interaktionen mellan person-situation. I en studie med 1044 ledare i en rad olika länder och regioner (USA, Storbritannien, Skandinavien, Tyskland, Indien etc.) kunde endast 4,9 till 8,8 procent av variansen i hur ledarna själva bedömde olika faktorer föras tillbaka på nationalitet. I ett annat urval med 3401 ledare från samma länder uppvisade dock vissa faktorer en större varians som gick att föra tillbaka på nationalitet. 59,1 procent av variansen i faktorn som mätte inställningen till att första linjens chefer (front line supervisors) ska vara försiktiga gick att föra tillbaka på nationalitet. Bass ger flera exempel på när variansen på grund av nationalitet varierat från bara några få procent, till betydligt högre värden (ibid: 732-734). En förklaring till skillnader i varians är perspektivet på den undersökta faktorn. Strategiska produktionsplaneringsprocesser finns sig på en makronivå och tenderar att vara mer universella. Relationen mellan medarbetare-ledare är en typisk faktor på mikronivå och varierar mellan kulturer (ibid:735). Trots att det alltså finns skillnader argumenterar Bass för att teorin om transformativt och transaktionellt ledarskap är universellt användbar (ibid:737).

Även gällande olika organisationstyper har debatten förts hur väl teorin om transformativ ledarskap är användbar. Bass/Riggio argumenterar att det är mindre troligt med transformativ ledarskap i en som de kallar mekanisk organisation. En sådan innefattar byråkrati, hierarki och tydliga kontrollsystem. Dess motsats är en organisk organisation med ett decentraliserat beslutsfattande och en mer lärande kultur (Bass/Riggio 2005:92). Precis som fastställs i inledningen, måste man nog traditionellt sett räkna kommuner och annan offentlig förvaltning till de mer mekaniska organisationerna. Detta har dock inte hindrat en rad forskare från att undersöka transformativt ledarskap även i offentliga organisationer. Bass och Bass (2008) visar på icke-vinstdrivande organisationer som polis, räddningstjänst, kyrkor och utbildningsväsende, där transformativt ledarskap har undersökts och visat sig ha positiva effekter (Bass/Bass 2008: 638-639). Tafvelin behandlar i sin avhandling från 2013 transformativt ledarskap inom svensk socialtjänst. Atwater/Wright (1996) undersöker transformativt och transaktionellt ledarskap i privata och offentliga organisationer i delstaten New York. Deras slutsats är att offentliga chefer i högre utsträckning är transformativa.

Teorin har alltså applicerats på en rad olika typer av organisationer. I nästa avsnitt redogörs mer ingående för en studie som utförts på just en offentlig organisation i Sverige.

2.1.7 Transformativt ledarskap i Sverige

Larsson et al (2003) har på uppdrag av Försvarsmakten vidareutvecklat det transformativa ledarskapet utifrån Bass teori för att passa bättre i en svensk kontext (Larsson et al 2003:16-17). Deras arbete är intressant då det både berör Sverige och en offentlig organisation (om än en något speciell sådan). Larsson et al beskriver hur många svenska respondenter reagerade negativt på formuleringarna och stilen i en översatt version av MLQ, som de menade var för amerikansk för att passa i Sverige. Lösningen blev ett eget frågeformulär, baserat på MLQ, med namnet DLQ (Developmental Leadership Questionnaire) då de valde att kalla den ledarskapsstil som i detta arbete kallas transformativ för utvecklande. Det utvecklande ledarskapet är både ett tankesätt och sinnestillstånd (state of mind) men också olika beteenden (Larsson et al 2003:19-20). Den främsta skillnaden i deras teori om det utvecklande ledarskapet jämfört med Bass är att fyra faktorer blivit tre och att tal om karisma försvunnit då det i en skandinavisk miljö anses elitistiskt, odemokratiskt och onödigt med för mycket glorifierande av ledaren (Larsson et al 2003:19):

- **Exemplarisk förebild:** Denna faktor påminner om *idealiserat inflytande* och har tre delar: Värdegrund (humanistiska värden; etik och moral). God förebild (hög överensstämmelse mellan vad ledaren tänker, säger och gör; förmåga att medge egna misstag samt att behandla andra med respekt). Ansvarstagande (förmåga att visa sig ansvarstagande även vid motstånd). Om en ledare uppvisar dessa beteenden kommer denna att vara en god förebild och bidra till ömsesidigt förtroende.
- **Individualiserad hänsyn:** Denna faktor har två delar: Stöd (förmåga att ge emotionellt men även handfast stöd) samt konfrontation (att på ett konstruktivt sätt konfrontera medarbetare som presterar dåligt eller skapar problem).
- **Inspiration och motivation:** Uppvisar likheter med Bass *inspirerande motivation*, men Larsson et al har valt att räkna in *intellektuell stimulans*, vilket hos Bass var en separat faktor. Den höga interna korrelationen mellan begreppen indikerar att de i stort sett mäter samma sak. Även denna faktor har två delar: Främja deltagande (uppmuntra medarbetare, delegera uppgifter och involvera medarbetare i att sätta upp långsiktiga mål) och främja kreativitet (uppmuntra nya idéer, ifrågasätta nuvarande strukturer och processer).

I arbetets empiriska del kombineras Bass och Larsson för att få en uppsättning frågor som är bättre lämpade för undersökningsobjekten svensk och tysk kommunal förvaltning. Även om Larsson et als teori är anpassad just för Sverige bör deras modifikationer av det amerikanska synsättet vara väl lämpade även för den tyska kontexten.

2.1.8 Kritik av teorin om transformativt ledarskap

Eftersom den transformativa teorin fått stort genomslag har den förstås även fått utstå kritik. I detta avsnitt ges en överblick över vad som kritiserats, samt även i vissa fall hur kritiken har besvarats.

Transformativt ledarskap har av många kritiserats för att vara elitistiskt, antidemokratiskt och med för stort fokus på heroiska egenskaper hos ledaren (Tafvelin 2013: 15). Yukl (1999) menar att de flesta versioner av transformativ ledarskapsteori handlar om en ensidig påverkansprocess, som är beroende av att ledaren påverkar medarbetarna. Bevis för att transformativt ledarskap påverkar medarbetarnas engagemang eller prestation tolkas ofta som att det är på grund av ledarens påverkan. Ömsesidig påverkan eller delat ledarskap utelämnas däremot ofta (Yukl 1999:292). Likande kritik framförs mot det stora fokus på högt uppsatta chefer, då kritikerna menar att ledarskap utövas på alla nivåer i en organisation och att enbart se till det högsta ledarskapet blir en grav förenkling (Yukl 1999:292, Beyer 1999:318). Förespråkare av det transformativa ledarskapet menar dock att exempelvis The Full Range Model om något, är just ett sätt att se bortom den heroiska ensamma ledaren, då fokus även läggs på medarbetarnas beteende (Tafvelin 2013:15). En relaterad kritik riktar sig mot eventuella negativa effekter av transformativt ledarskap om det används på fel sätt. En transformativ ledare ska kunna erbjuda en vision och rentav ändra på medarbetares arbetssätt och åsikter. Här finns förstås potential till missbruk av ledarskapet. Denna kritik har Bass försökt besvara med den diskussion om autentiskt eller icke-autentiskt transformativt ledarskap som presenterats tidigare (Tafvelin 2013:15, Beyer 1999:321-322).

Ett annat område som ofta har kritiserats är att teorin fokuserar på socialt önskvärda ledarskapsbeteenden (Beyer 1999:308, Hughes et al 2002:420). På så sätt utelämnas det breda spektrum beteenden som en framgångsrik ledare behöver. Teorin blir så något normativ när den framställer det transformativa ledarskapet som det enda sättet att vara en framgångsrik ledare (Hughes et al 2002:420). Relaterat är också den kritik som framförts mot personliga egenskaper, studier har funnit kopplingar mellan en utåtriktad och extrovert personlighet och

transformativt ledarskap. Å andra sidan är kopplingarna relativt svaga; andra studier har visat att det går att lära sig transformativa ledarskapsbeteenden (Tafvelin 2013:15).

Det finns alltså en rad områden där teorin om transformativt ledarskap har kritiserats. Några har redogjorts för i detta avsnitt, likaså vissa svar på kritiken. Trots den kritik som framförts anser jag att transformativt ledarskap är ett intressant koncept att undersöka med en förhoppning om att arbetet kan leda till vissa insikter om det transformativa ledarskapet i den kommunala kontexten.

2.1.9 Sammanfattning av teorin om det transformativa ledarskapet

Teorin om det transformativa ledarskapet bygger på en vidareutveckling av karismatiska ledarskapsteorier. Det myntades som begrepp av Burns (1978) och vidareutvecklades sedan främst av Bass (1985), som i samarbete med Avolio och Riggio också utvecklat The Full Range of Leadership Model som undersöker transformativt, transaktionellt och laissez-faire-ledarskap. Transformativ är den ledare som använder sig helt eller delvis av det transformativa ledarskapets huvudfaktorer *idealiserat inflytande*, *intellektuellt stimulans*, *inspirerande motivation* och *idealiserad hänsyn* (i detta arbete läggs dock faktorn *intellektuell stimulans* samman med *inspirerande motivation* efter Larsson et als (2003) arbete. Forskning har visat att den ledare som lyckas vara transformativ bidrar till högre effektivitet, mer engagemang och nöjdare medarbetare. I nästa kapitel beskrivs hur teorin används för att skapa en analysmodell som ligger till grund för arbetets empiriska del och de intervjufrågor som kommer att användas vid undersökningen.

3 Analysmodell

I detta arbete är analysmodellen inspirerad av Bass (2002, 2006) faktorer. Modellen modifieras dock något utifrån inspiration av Larsson et al (2003) arbeten. Därför har fyra faktorer blivit tre då jag liksom Larsson et al väljer att inkludera *intellektuell stimulans* i faktorn *inspirerande motivation*. De tre faktorerna blir då tydligare avgränsade från varandra. Enligt Bass, citerad i Busch (2013) är *intellektuell stimulans* också den faktor som har beaktats minst vid undersökningar av transformativt ledarskap. Arbetet använder dock Bass terminologi och kallar de tre faktorerna: *idealiserat inflytande*, *inspirerande motivation* och *individualiserad hänsyn*. Faktorerna kan på så sätt ses som en sammanvävning av Bass och Larsson et al modeller. Till var och en av de tre huvudfaktorerna definieras en rad underfaktorer, som även kommer att ligga till grund för intervjufrågorna. Dessa är framförallt inspirerade av frågor som listas i litteraturen från MLQ, samt även från DLQ. Då MLQ dock är ett enkätverktyg som köps in för varje tillfälle kommer MLQ inte att användas i sin helhet. Vidare innehåller MLQ (liksom DLQ) en rad frågor som undersöker transaktionellt ledarskap samt i mindre omfattning laissez-faire-ledarskap. I det här arbetet undersöks dock inte ledarskap enligt The Full Range of Leadership Model utan fokuserar främst på det transformativa ledarskapet. Frågeställningen i arbetet utgår från vilket utrymme kommunala chefer har att vara transformativa, inte huruvida de är transformativa eller transaktionella. De faktorer som anges med direkt källhänvisning är sådana som används antingen i MLQ eller i DLQ. De utan källhänvisning har jag själv lagt till som komplement utifrån min förståelse av teorin. Nedan beskrivs de olika faktorerna som används i analysen med en hänvisning till vilka intervjufrågor som täcker in de olika faktorerna. En motivering görs i vissa fall varför en fråga hör till en faktor. Detta då vissa frågor mäter flera faktorer eller har en mer indirekt frågeformulering. En överblick över alla frågor ses i intervjuguiden som bilaga 1 och 2.

3.1.1 Faktorer

- **Idealiserat inflytande – II**

- II 1: Ledaren understryker vikten av att ha gemensamma mål (Bass/Riggio 2006:6). Transformativt ledarskap innebär bland annat att ledaren lyckas få medarbetarna att se bortom endast de egna arbetsuppgifterna och det transaktionella utbytet av tjänster/gentjänster och arbete/belöning. Ett sätt är att sätta upp gemensamma mål och att positivt påverka medarbetarna att arbeta mot dessa. Fråga 14, 15 och 16. Fråga 14 är en bred fråga om verksamhetsmål som dels undersöker hur mål skapas i organisationen, hur ledaren ser på mål och hur

medarbetarna involveras. Fråga 15 frågar efter ett exempel på ett mål för att få en bild av med vilken typ av mål verksamheten arbetar. Fråga 16 mäter främst faktor IM1 men rör även mål då den frågar om en framtidsbild av organisationen.

- II 2: Ledaren förklarar vilka mål och värderingar som är viktiga innan beslut fattas (Larsson et al 2003:22). Denna faktor hänger samman med faktor II 1 men understryker det gemensamma beslutsfattandet och bemyndigandet av medarbetarna, samtidigt som faktorn återigen tar fasta på vikten av att arbeta mot övergripande mål. Fråga 14, 16, 17. För motivering av 14 och 16 se ovan. Fråga 17 undersöker hur ledaren går till väga när något nytt ska införas eller beslutas, här kan det bli intressant att se om ledaren involverar organisationsmål i det arbetet.
- II 3: Ledaren försäkrar andra om att svårigheter kommer att övervinnas (Bass/Riggio 2006:6). Denna faktor mäter ledarens inflytande och förmåga att motivera medarbetarna även vid motgångar. Faktorn är också ett mått på ledarens ansvarstagande för medarbetarna. Fråga 18.
- II 4: Ledaren tar ansvar för verksamheten, även vid motgångar (Larsson et al 2003:22). Även denna faktor kan ses som ett mått på att ledaren är autentisk, eftersom verksamheten sätts i främsta rummet, inte ledaren själv. Ansvarstagande är även en viktig komponent i att vara förebild, medarbetarna ska känna sig trygga med att ledaren tar ansvar för verksamheten. Fråga 21. Den kopplade frågan undersöker hur ledaren hanterar motgångar för att gå runt en direkt fråga om ledaren tar ansvar, vilket är ett självklart ja-svar från någon i en chefsposition.
- II 5: Ledaren agerar i enlighet med sina åsikter (Larsson et al 2003:22). Faktorn är en viktig indikator på att ledaren är en autentisk transformativ ledare som lever upp till sin förebildsfunktion genom att inte sprida dubbla budskap. Fråga 20. Denna faktor är svår att omvandla till en direkt fråga, frågan berör därför hur ledaren agerar när exempelvis ett beslut som denne inte kan påverka går emot ledarens professionella åsikter. Här är flera strategier tänkbara som olika starkt visar på ett transformativt ledarskap.
- II 6: Ledaren sätter andras behov före sina egna. Som beskrivits ovan gällande *idealiserat inflytande* är detta ett sätt att vinna medarbetarnas respekt och beundran. Fråga 22. Frågan är en indirekt fråga som behandlar hur ledaren hanterar medarbetares individuella behov på arbetet.

- II 7: Ledaren ser sig som en förebild för sina medarbetare. Fråga 23 och 24. Fråga 23 är en mer indirekt fråga som undersöker hur ledaren tror att andre ser denne. Fråga 24 frågar efter förebildsfunktion i särskilda situationer.
- **Inspirerande motivation – IM**
 - IM 1: Ledaren beskriver en övertygande och positiv bild av framtiden (Bass/Riggio 2006:6) För att kunna inspirera och motivera behövs flera komponenter, och en positiv framtidsbild att arbeta mot är en viktig faktor då det tydliggör varför man som medarbetare ska lägga extra energi på arbetet. Fråga 10 och 16. Fråga 16 är en relativt direkt relaterad fråga medan fråga 10 frågar om hur ledaren planerar sitt arbete och hur långsiktigt. Har ledaren en tydlig framtidsvision kan det vara tänkbart att denna också planerar sitt arbete på ett annat, mer långsiktigt sätt.
 - IM 2: Ledaren får medarbetarna att se på problem ur andra och nya synvinklar (Bass/Riggio 2006:7). Denna faktor är en indikator för hur kreativitet uppmuntras och kan också tänkas höja effektiviteten på arbetet genom att medarbetare inte stannar upp när de stöter på ett problem utan arbetar lösningsorienterat. Fråga 17. Fråga 17 mäter både II2 och IM2 genom att för IM2 fråga hur nya arbetsuppgifter tas an av verksamheten.
 - IM 3: Ledaren delegerar även viktiga uppgifter (Larsson et al 2003:22). Detta är ett sätt att bemyndiga medarbetarna, göra dem till ansvarstagande subjekt och på så sätt skapa ett mervärde i organisationen genom att medarbetarna känner att de är en del av något större och åtnjuter ledarens förtroende. Fråga 8, 9, 11. Frågorna 8 och 9 undersöker hur ledaren planerar arbetet och hur arbetsfördelningen fungerar. Fråga 11 undersöker om ledaren har operativa arbetsuppgifter (och inte bara administrativa ”chefsuppgifter”) och om ledaren då även delegerar sådana uppgifter till sina medarbetare.
 - IM 4: Ledaren inspirerar medarbetarna till att tänka kreativt/vara kreativa (Larsson et al 2003:22). Om medarbetaren inom ramen för vad som ska utföras tillåts vara kreativ, utvecklas en större lust till arbetet. Medarbetaren känner sig inte fastlåst utan kan utveckla sin potential, vilket bör leda till högre effektivitet och bättre prestationer. Fråga 8, 9, 19. Fråga 8 och 9 undersöker indirekt om ledaren genom hur arbetet planeras även tillåter medarbetarna att vara kreativa, till exempel i hur de fördelar uppgifter mellan varandra. Om det alltid är klart vem som gör vad

torde kreativiteten få mindre utrymme. Fråga 19 är en mer direkt fråga rörande utrymmet för kreativitet.

- IM 5: Ledaren kritiserar inte öppet ett dåligt utfört arbete eller idéer som avviker från ledarens egna. Denna faktor undersöker hur väl ledaren tar hänsyn till varje medarbetare och sätter deras behov främst. Alla kan ibland utföra ett dåligt arbete eller ha annorlunda idéer, en transformativ ledare måste på ett bra sätt hantera detta. Fråga 25, 26. IM5 är inspirerad både av Bass och av Larsson et als modeller, sorteras dock av Larsson et al under *individualiserad hänsyn*. Här sorteras den under *inspirerande motivation* då jag anser att faktorn på ett viktigt sätt mäter kreativitet och motivation.

- **Individualiserad hänsyn – IH**

- IH 1: Ledaren är lärande och coachande (Bass/Riggio 2006:7). Ledaren är en person som kan och vill bidra med kunskap för att utveckla sina medarbetare. Medarbetarnas individuella behov tas hänsyn till och ledaren följer deras utvecklingsprocess. Fråga 27, 28.
- IH 2: Ledaren tar sig tid att lyssna (Larsson et al 2003:22). Ledaren är närvarande bland medarbetarna, pratar med dem och ser både deras behov, styrkor och svagheter. Fråga 6, 7, 22, 30. Fråga 6 syftar på hur ledaren kommunicerar generellt med medarbetarna, exempelvis genom bestämda möten, arbetsplatsträffar med mera. Fråga 7 syftar på den individuella kommunikationen mellan ledare och medarbetare och hur den sker. Fråga 22 är mer indirekt och handlar om medarbetarnas individuella, arbetsrelaterade behov. Dessa kan dock ledaren endast känna till om denna också kommunicerar med medarbetarna. Fråga 30 är av liknande karaktär men syftar mer på privatliv än på arbetsrelaterade behov.
- IH 3: Ledaren kan hantera problematiska medarbetare (Larsson et al 2003:22). En effektiv ledare måste kunna hantera när en medarbetare ställer till problem eller inte utför sitt arbete på ett bra sätt. Detta måste dock ske med medarbetarens och organisationens bästa för ögonen samt på ett konstruktivt sätt. Fråga 29.
- IH 4: Ledaren har kännedom om grundläggande styrkor och svagheter hos medarbetarna, men respekterar deras privatsfär. Denna faktor mäter hur väl ledaren tar *individualiserad hänsyn* till sina medarbetare genom att veta vad som kan tänkas orsaka besvärigheter för medarbetaren som sjukdom. Samtidigt är det viktigt att varje medarbetares privatsfär respekteras. Fråga 30, 31.

4 Att mäta kulturella dimensioner

Att det finns vissa skillnader mellan Sverige och Tyskland är uppenbart. Svenskar skämtar ofta om tyskars överdrivna punktlighet och behov av ordning och reda. Tyskar å andra sidan brukar se på Sverige som ett idealland i Bullerbymodell, dock befolkat av ganska känslolika personer. Men hur ser skillnaderna ut bortom klichéer och stereotyper? Vilka skillnader kan man med mer vetenskapliga metoder fastställa, och hur påverkar dessa organisationskulturer och ledarskap?

Hofstede har utvecklat en väl använd teori om kulturella skillnader. Hofstedes teori bygger på tidigare forskning och på ett stort empiriskt arbete som utfördes bland IBM-anställda världen över. Hofstede menar att det var en stor fördel att utföra de första studierna vid ett och samma företag då organisationen på så sätt kunde hållas konstant medan länder/kultur varierade (Hofstede et al 2010:29-30). Utifrån forskningen vid IBM kom Hofstede fram till att alla länder stöter på problem inom samma fyra områden, men att lösningarna på problemen skiljer sig mellan länderna. De fyra områdena var social ojämlikhet inklusive förhållandet till auktoriteter, förhållandet mellan individen och gruppen, föreställningar om manligt och kvinnligt samt hur man hanterar osäkerhet och otydlighet (Hofstede et al 2010:30, Hofstede/Hofstede 2005:37). Dessa fyra områden tolkades som dimensioner av en nationell kultur och har som undersökningsdimensioner fått följande namn: Maktdistans (liten till stor); Individualism kontra kollektivism; Maskulinitet kontra femininitet; Osäkerhetsundvikande (svag till stark) (Hofstede/Hofstede 2005:37). Senare har ytterligare två dimensioner lagts till. Den femte dimensionen utvecklades av Bond med stöd av Hofstede. Den kallades i tidigare versioner långsiktig kontra kortsiktig inriktning och baserades på konfucianismens läror. 2010 utvecklade Minkov två nya dimensioner utifrån data från World Values Study. Det fastställdes att en av de nya dimensionerna i hög grad korrelerade med Bonds dimension, de lades samman och kallas sedan 2010 för pragmatisk kontra normativ. (Hofstede/Hofstede 2005:43-44, 224. Den andra dimensionen som lagts till kallas njutning/tillfredsställelse kontra återhållsamhet (indulgence contra restraint) (Hofstede webbsida 3).

Dimensionerna innefattar flera olika fenomen som empiriskt uppträder tillsammans. De värdesätts med poäng utifrån ett index som räknas ut för enkätfrågor kopplade till ett särskilt fenomen samt utifrån statistisk jämförelse med andra länder. Varje dimension har två extremtyper. Ett lands poäng visar var på skalan mellan dessa båda extremer landet kultur

(generaliserat) återfinns. För att validera poängen har dimensionerna jämförts med andra mått som mäter ungefär samma kulturella fenomen (ibid:37-39, 45, 54-55).

4.1 De sex kulturella dimensionerna

Hofstedes modell innehåller i nuläget (2014) sex dimensioner, vars aktuella poäng för olika länder redogörs på Hofstedes hemsida (Hofstede webbsida 1). Nedan följer en sammanfattning av de sex dimensionerna och deras innebörd:

1. **Maktdistans (liten till stor):** Dimensionen undersöker i vilken utsträckning de med liten makt i ett samhälle accepterar att makt fördelas ojämnt. Höga poäng indikerar att människor accepterar en hierarkisk ordning och förväntar sig att alla vet sin plats. I ett land med låga poäng förväntas att makt fördelas mer jämnt, om inte ifrågasätts detta (Hofstede webbsida 1).
2. **Individualism kontra kollektivism:** Höga poäng indikerar ett löst sammansatt samhälle där individen tar hand om sig själv och sin närmsta familj. Motsatsen innebär att man kan förväntas bli omhändertagen av släkt eller en viss grupp i utbyte mot lojalitet (Hofstede webbsida 1).
3. **Maskulinitet kontra femininitet:** Maskulint präglade samhällen kännetecknas av konkurrens, heroiskt beteende, självsäkerhet och materiell belöning vid framgång. Ett feminint samhälle präglas i högre grad av konsensus, samarbete, anspråkslöshet, blyghet, livskvalitet och omhändertagande av svaga. (Hofstede webbsida 1)
4. **Osäkerhetsundvikande (svag till stark):** Denna dimension mäter i vilken utsträckning människor känner sig bekväma med osäkerhet och tvetydighet. Länder med höga poäng tenderar att präglas av stränga trossystem och intolerans mot avvikande beteende. Länder med låga poäng är mer avslappande och mindre principfasta (Hofstede webbsida 1).
5. **Pragmatism kontra normativ:** Dimensionen undersöker hur människor både förr och nu förhåller sig till det faktum att det finns så mycket som inte kan förklaras. I pragmatiska samhällen har inte människor ett så stort behov av att försöka förklara allting. Sanningen är här kontextberoende, traditioner kan anpassas till nya situationer. Pragmatiska samhällen har större benägenhet att spara och investera inför framtiden. Normativa samhällen försöker förklara så mycket som möjligt och söker en evig sanning. De har stor respekt för traditioner, liten benägenhet att spara inför framtiden och fokuserar på snabba resultat (Hofstede webbsida 1)
6. **Njutning/tillfredsställelse kontra återhållsamhet:** Njutning innebär att ett samhälle är tillåtande vad gäller tillfredsställelse av grundläggande och mänskliga behov relaterade till

nöje och att njuta av livet. Ett återhållsamt samhälle undertrycker tillfredsställelse och reglerar det genom stränga sociala normer (Hofstede webbsida 1).

Det ska på detta ställe inflikas att dimensionerna är sedda ur ett makroperspektiv och försöker avbilda vad som präglar ett helt lands kultur. Självfallet lämnar det mycket spelrum för individuella skillnader liksom skillnader organisationer emellan. Det intressanta blir alltså inte egentligen varje lands enskilda poäng, utan hur de förhåller sig till varandra. Poängen som redovisas i nästa avsnitt bör därför ses med viss försiktighet.

4.2 Sveriges och Tysklands poäng

Nedan redovisas Sveriges och Tysklands poäng i varje av de sex dimensionerna samt därefter hur poängen tolkas av Hofstede (Hofstede webbsida 2, 4). Poängen anges för en av dimensionernas två faktorer. Det betyder exempelvis att låga poäng för individualism skulle innebära en större tendens mot motsatsen vilket är kollektivism.

Figur 2 Kulturella dimensionspoäng för Sverige och Tyskland

Dimension:	Sverige	Tyskland
1. Maktdistans	31	35
2. Individualism	71	67
3. Maskulinitet	5	66
4. Osäkerhetsundvikande	53	83
5. Pragmatism	53	83
6. Njutning/tillfredsställelse	78	40

- 1. Maktdistans:** Båda länderna har låga poäng på dimensionen, men förklaringarna skiljer sig något. Gällande Sverige betonas jämlikhet, självständighet, decentraliserad makt. Ledare räknar med medarbetarnas expertis och medarbetarna räknar med att bli tillfrågade. Kontroll ogillas. För Tyskland betonas den decentraliserade staten och den starka medelklassen samt den starka medbestämmanderätten som tyska arbetstagare har. Kommunikationen är direkt och inkluderande. (Hofstede webbsida 2, 4). Det ska dock på detta ställe tilläggas att även om inte Hofstede tar upp det så har även svenska arbetstagare en stark medbestämmanderätt.
- 2. Individualism:** Båda länderna är individualistiskt präglade. Sverige beskrivs i generella termer, men intressant är att relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare är ett kontrakt till bådats fördel, anställning och befordran är baserat på merit och ledarskapet är ett

ledande av individer. För Tysklands del betonas tron på självförverkligande, små kärnfamiljer och att kommunikationsstilen är bland den mest direkta i världen med en stark tro på ärlighet (Hofstede webbsida 2, 4).

- 3. Maskulinitet:** Här skiljer sig länderna markant där Sverige karakteriseras som ett feminint land. Det innebär att balansen mellan arbete och fritid är viktig med bland annat flexibla arbetstider. Beslut fattas i konsensus och allas delaktighet betonas. En ledare måste vara stöttande. Konflikter löses genom kompromisser och diskussioner. Som förklaring ges att jantelagen stöttar den här typen av kultur. Tyskland är å andra sidan ett maskulint samhälle där prestation värderas högt, redan i tidig ålder genom det tyska skolsystemets tidiga uppdelning. Tendensen finns att man snarare ”lever för att arbeta” än tvärtom och mycket av självkänslan kommer från arbetet. Ledare ska vara beslutsamma och bestämda, statussymboler är viktiga (Hofstede webbsida 2, 4)
- 4. Osäkerhetsundvikande:** I denna dimension har Sverige lägre poäng än Tyskland vilket innebär ett mindre behov av att undvika osäkerhet. Samhället är mer avslappnat, praktik är viktigare än principer och normavvikelser mer tolererade. Människor arbetar mer flexibelt och hårt arbete utförs om nödvändigt men inte för sin egen skull. Samtidigt ses innovation inte som ett hot. Tyskland har höga poäng, vilket innebär att samhället starkt undviker osäkerhet. Innan något nytt påbörjas behövs en systematisk analys göras. Då Tyskland har låga poäng på maktstånd kan man dock inte förlita sig på en ledares beslut, ett sätt att undvika osäkerhet blir då att förlita sig på expertis (Hofstede webbsida 2, 4).
- 5. Pragmatism:** Sveriges poäng ligger mitt på skalan och därför är det enligt Hofstede svårt att uttala sig om att Sverige skulle ha en viss tendens i denna dimension. Tyskland har höga poäng, vilket innebär att det är ett pragmatiskt samhälle där sanningen är kontext- och situationsberoende. Traditioner kan anpassas, man är sparsam och flitig (Hofstede webbsida 2, 4).
- 6. Njutning/tillfredsställelse:** Sverige har höga poäng vilket innebär att människor har en tendens att följa sina impulser gällande nöjen och att njuta av livet. Man har en positiv och optimistisk attityd, fritid värderas högt. Tyskland har förhållandevis låga poäng vilket innebär att det är ett mer återhållsamt samhälle. Det finns större tendenser till pessimism och cynism. Fritid värderas inte lika högt. Människor känner att sociala normer kontrollerar dem och ger dem en känsla av att njutning är något felaktigt (Hofstede webbsida 2, 4).

4.3 Vad betyder skillnaderna och likheterna för transformativt ledarskap?

De båda ländernas olika poäng på dimensionerna kan tänkas ha inverkan på transformativt ledarskap och här redovisas de mest intressanta skillnaderna. Gällande maktdistans har länderna rätt likvärdiga och i jämförelse med andra länder låga poäng. Maktdistansen är med andra ord inte så stor, vilket kan tänkas ta sig uttryck antingen i plattare organisationer, mer medbestämmanderätt och en mer direkt kommunikation mellan ledare och medarbetare. Dessa egenskaper borde vara förmånliga för ett mer transformativt ledarskap.

De stora skillnaderna rörande dimensionen maskulinitet-femininitet borde även påverka utrymmet för transformativt ledarskap. Den feminina kulturens betoning av konsensus borde stötta medarbetarnas känsla av delaktighet. Man arbetar för något större än för att det är nödvändigt att arbeta. Dessutom betonas att en ledare ska vara stöttande, och dessa komponenter är alla delar av ett framgångsrikt transformativt ledarskap. Enligt den transformativa ledarskapsteorin är det även viktigt för ledare att ta hänsyn till individens behov och privatliv, vilket skulle kunna understötts av den feminina kulturens betoning av balans mellan arbete och fritid. Därför kan Sveriges låga poäng i kontrast till Tysklands höga vara en indikator på att det finns mer utrymme för transformativt ledarskap i Sverige.

Även Sveriges lägre poäng på dimensionen osäkerhetsundvikande kan tänkas påverka utrymmet för transformativt ledarskap i Sverige positivt. Till de transformativa ledarskapsfaktorerna hör till exempel att man som medarbetare ska våga yttra avvikande åsikter och få större utrymme för kreativitet vilket är mer troligt i ett samhälle som inte försöker undvika osäkerhet i så stor utsträckning.

Tysklands höga poäng för pragmatism kan tänkas positivt påverka transformativt ledarskap då traditioner är mindre viktiga och man har ett mer pragmatiskt förhållningssätt till arbetet. Det skulle innebära ett mer lösningsorienterat arbetssätt, dock kan tänkas att sökandet efter nya lösningar hämmas delvis av de höga poängen för osäkerhetsundvikande. Det ska dock tilläggas att Sveriges poäng inte placerar Sverige klart bland de normativa länderna, utan dessa tendenser finns, om än svagare, även i Sverige.

Njutning/tillfredsställelse kan också påverka transformativt ledarskap, särskilt intressant är det större mått av pessimism och cynism som kan vara ett resultat av Tysklands lägre poäng. Det kan tänkas vara hämmande för transformativt ledarskap. Som chef är man kanske mer cynisk till sitt arbete och medarbetare kan tänkas reagera mer cyniskt och pessimistiskt på faktorer som exempelvis förebildsfunktionen, att arbeta mot mål eller försäkran om att svårigheter kommer att övervinnas.

Slutsatsen blir att flera dimensioner kan tänkas påverka vilket utrymme som finns för transformativt ledarskap i en jämförelse mellan Sverige och Tyskland. Främst den stora skillnaden i dimensionerna maskulinitet/femininitet samt osäkerhetsundvikande är viktiga att ha i åtanke vid utvärderingen av de empiriska resultaten. Återigen ska här påpekas att de kulturella dimensionerna ser till hela landet och dess kultur. Denna påverkar förstås även individer och enskilda organisationer, men lämnar ändå spelrum för individuella skillnader.

5 Metod

5.1 Urval

Uppsatsens empiriska del bygger på intervjuer med chefer inom den kommunala förvaltningen i en stor svensk och en stor tysk kommun som valdes för att motsvara varandra relativt väl storleksmässigt (invånarantal). I de båda kommunerna intervjuades två chefer på skolförvaltningen och två på stadsbyggnadskontoret. Förvaltningarna valdes dels för att i möjligaste mån motsvara varandra vad gäller uppgifter i den svenska och tyska kommunen, dels för att ha både en mer tekniskt präglad och en ”mjukare” förvaltning. I alla fyra fall intervjuades förvaltningschefen eller person med motsvarande funktion samt en annan person med chefsfunktion. I de båda svenska fallen var det chefer i andra ledet, dessa har alltså förvaltningschefen som närmsta chef och leder även själva andra chefer. I den tyska skolförvaltningen var den andra intervjupersonen en chef i tredje ledet som har en avdelningschef över sig och inga vidare chefer under sig. I det tyska stadsbyggnadskontoret var den andre chefen avdelningschef med enhetschefer under sig. Val av kommun, förvaltning och chef gjordes alltså för att i möjligaste mån motsvara varandra för att minimera att yttre faktorer påverkade svaren. Det blir på så sätt mer intressant att undersöka skillnader och likheter mellan de tyska och de svenska chefernas svar. Skillnader och likheter kan då bättre härledas till kulturella dimensionerna. Nedan visas urvalet översiktligt.

Figur 3 Urval av intervjupersoner

Förvaltning:	Svensk kommun	Tysk kommun
Skolförvaltning	Förvaltningschef	Förvaltningschef
	Chef i andra ledet	Chef i tredje ledet
Stadsbyggnadskontor	Förvaltningschef	Tf. förvaltningschef
	Chef i andra ledet	Chef i andra ledet
Antal:	4	4
Antal kvinnor:	2	2
Antal män:	2	2

5.2 Intervjuguiden

Genom de 16 faktorer med tillhörande frågor som beskrevs i kapitel 3 bör en bild av hur de intervjuade cheferna utformar ett eventuellt transformativt ledarskap kunna ges. Till frågor som härleds ur faktorerna ovan lades även frågor rörande position, utbildning, organisationsstruktur samt några frågor inriktade på ledarskap i allmänhet. Frågorna

blandades dock i intervjuguiden utifrån vilka frågor som passar bra att ha i följd av varandra, och inte strikt utifrån de tre faktorerna. Till de flesta frågor efterfrågades om personen kunde ge exempel på en situation eller liknande för att understryka det efterfrågade beteendet (eller avsaknaden av det). Denna design följer i stort den rekommenderade uppbyggnaden av en intervjuguide som ges i *Metodpraktikan* (Esaiasson et al 2012:364-367). Den kompletta intervjuguiden på svenska och tyska finns som bilaga 1 och 2.

5.3 Analyismetod

Det insamlade materialet bearbetades i en rad steg varav det första var att transkribera och anonymisera intervjuerna. Den transkriberade versionen strukturerades utifrån frågorna och materialet kortades något genom att upprepningar eller utfyllnadsord togs bort. Analysen av materialet orienterade sig efter de tre huvudfaktorerna *idealiserat inflytande*, *inspirerande motivation* och *individualiserad hänsyn*. Frågorna med tillhörande svar sorterades för varje intervju in i tre grupper motsvarande faktorerna, samt en gemensam grupp för de inledande frågorna och de allmänna ledarskapsfrågorna. Dessa fyra grupper gick sedan igenom för varje intervju för att utifrån faktorerna bestämma vilka svar eller vad i svaret som kunde anses vara transformativt eller inte. För den fjärde gruppen frågor (inledande/allmänna) användes alla tre faktorer. Efter varje fråga skrevs således en värdering av vad som kan anses vara transformativt ledarskap och vad som inte är det, samt eventuella problem kring frågan.

De fyra svenska intervjuerna och de fyra tyska intervjuerna sammanställdes sedan till två fall som presenteras i nästa kapitel. Fallen beskriver hur respondenterna svarade på frågorna. Beskrivningen av svaren gjordes utifrån de tre faktorerna för en tydlig struktur. Varje respondents svar redogjordes inte utan en samlad bild av svaren utifrån varje faktor. Så kan beskrivas vad som kan ses som transformativt och vad som inte var det. Ingen hänvisning görs till vilken förvaltning en viss respondent arbetar på. Respondenterna refereras till med det könsneutrala hen för att ytterligare säkerställa intervjupersonernas anonymitet.

6 De båda fallen

Innan fallen beskrivs redogörs på denna plats kort för intervjusituationerna. Intervjuerna inleddes alltid med att arbetes syfte förklarades och frågan om respondenterna var införstådda med att samtalen spelades in. Överlag kan sägas att intervjuerna förlöpte något olika i Sverige och Tyskland. Ett bestående intryck var att de i Sverige var betydligt mer vana att bli intervjuade och därför inte gjorde en stor sak av det, intervjun var en del av det löpande arbetet under arbetsdagen. Kanske var det också anledningen till att de svenska cheferna överlag berättade mer. De tyska respondenterna var alla ganska reserverade i början och själva intervjusituationen var mer uppstyrd och planerad med till exempel framdukat fika. En vidare skillnad som kan ha påverkat något är att de tyska respondenterna begärde att få se frågorna i förväg, vissa hade till och med förberett svar. Som redan nämnts gjordes undersökningen i en svensk och en tysk storstad, dels inom skolförvaltningen och dels inom stadsbyggnadsförvaltningen. Nedan presenteras den kommunala förvaltningens uppbyggnad i respektive land

6.1 Om den svenska och tyska kommunala förvaltningen

Den svenska och tyska kommunala förvaltningsuppbyggnaden påminner i många viktiga aspekter om varandra. I båda länderna garanteras kommunerna självstyre vilket innebär att de själva ska besluta om de frågor som hör till de kommunala angelägenheterna. Kommunerna är politiskt styrda, högsta beslutande organ är kommunfullmäktige i Sverige respektive kommunrådet i Tyskland som består av förtroendevalda politiker. Dessa arbetar i nämnder (Sverige) eller utskott (Tyskland) som ofta motsvaras av en förvaltning. En skillnad gällande styre är att många tyska kommuner har en direktvald borgmästare (Norén-Bretzer 2010:165-167, Marschall 2007:235-236).

En viktig skillnad är att det i Tyskland finns tre förvaltningsnivåer – den federala (förbundet), delstaterna (länderna) och kommunerna. Många små kommuner är sammanslagna till kommunkretsar (Kreisen), där kretsen har ansvar för större frågor medan kommunen (Gemeinde) ansvarar för mer lokala frågor. Stora städer är i regel så kallade kretsfria städer, de är stora nog att själva ta ansvar för alla uppgifter. Strukturen kan variera mellan delstater (Henneke, Deutscher Landkreistag).

De svenska kommunerna har många obligatoriska uppgifter som exempelvis socialtjänst, barnomsorg, grundskola och gymnasium, stadsplanering och renhållning. Vidare finns

frivilliga uppgifter som kultur, bostadsförsörjning och energiförsörjning. De tyska kommunernas uppgifter kan delas in i obligatoriska som att hålla i kommunalval, sköta avlopp och vatten, trafikfrågor, instruktionsuppgifter som inkluderar lokalt polisväsen, folkbokföring och plan- och byggrätt samt frivilliga uppgifter som sport och kultur (Norén-Bretzer 2010:168-170, LPB Baden-Württemberg 2014)

Stadsbyggnadsförvaltningen har väldigt likartade uppgifter i båda kommunerna. Skolförvaltningarna skiljer sig däremot delvis från varandra. I den svenska kommunen är ansvarsområdet gymnasieskola och viss vuxenutbildning. Ansvar för för- och grundskola ligger på kommunalförvaltningar. Den tyska skolförvaltningens främsta uppgift är förvaltning av skolinfrastrukturen som byggnader men även personal som vaktmästare och skolsekreterare. Lärare är anställda av delstaten då skolan faller på delstaternas ansvar (SchulG NRW)

6.2 Fall Sverige

6.2.1 Idealiserat inflytande - II

6.2.1.1 II 1 och 2 - Organisationsmål

”Ska du ha en lärande process och en lärande organisation, då behöver du ha satt mål”

Vad är transformativt?

Den svenska förvaltningen styrs i stor utsträckning av mål med både fullmäktigemål, nämndmål och lokala verksamhetsmål samt över dessa det statliga grunduppdraget. En av cheferna berättar att de arbetar med målen genom att bryta ner dem från högre nivåer till de lägre och där arbeta in i lokala verksamhetsplaner. I denna process menar en respondent att det är bra att förenkla målen till målområden som tydligare kan kommuniceras. Långsiktiga mål diskuteras främst i ledningsgruppen. Det finns även en tydlig struktur för uppföljning av målen. Den ena intervjuade chefen härleder målarbetet till förvaltningens ledningsdiskussion. De frågor som formulerats i denna visar på att det finns gemensamma värderingar och en gemensam förståelse inom organisationen. Exempel på mål som nämns kan vara både övergripande och mer lokala. En förvaltningschef berättar om att man vill förändra arbetssättet och guida hela vägen i processen med ett starkt kundfokus, då måste medarbetarna involveras och utbildas. Ett mer lokalt verksamhetsmål är hur en skola kan förbättra sin energianvändning och öka andelen ekologiska måltider.

Det är främst på den lokala nivån som medarbetarna blir delaktiga, till exempel i att identifiera utvecklingsområden och omsätta vissa givna mål på lokal nivå som den ovannämnda energianvändningen. Många ger uttryck för att mål eller åtminstone målsättning formuleras i en gemensam process med alla inblandade. Chefen kan då vara stöd och hjälp i att få ihop de olika målen och som en av cheferna säger ”slå en bro mellan olika nivåer.” Vikten av gemensamma mål understryks inte alltid för målens skull utanför för den process som målformuleringen skapar med en gemensam grund och ett gemensamt språk. En respondent berättar om hur de genom att diskutera målet systematiskt kvalitetsarbete nu har en gemensam förståelse, alla vet vad det är man pratar om. Målet är viktigt för att kunna gå åt rätt håll menar hen vidare. Ska det införas något nytt försöker man förankra det i mål och verksamhetsplaner, vilket stämmer överens med faktor II2. Långsiktiga perspektiv och gemensamma utgångspunkter poängteras, till exempel menar en av cheferna att hen begärde minst tre år för att få genomföra en förändring för att ge medarbetarna ett långsiktigt perspektiv på förändringen.

Vad är inte transformativt?

Ett genomgående problem är att målen ofta är satta på en ganska hög nivå i organisationen. Det är förstås både en förutsättning och en självklarhet i en politiskt styrd organisation, men kan ändå tänkas leda till en viss distans mellan medarbetare och mål. Det tror även en av cheferna som menar att många medarbetare glömmer målen, även om de är med och arbetar in dem i en verksamhetsplan. Faktorerna säger dock inte direkt något om hur och varifrån målen ska komma, utan bara att de ska kommuniceras på rätt sätt.

Rörande hur mål är en del i en vision verkar det inte alltid vara tydligt att mål ligger till grunden, många involverar i all fall inte mål i sin berättelse. Gällande hur mål involveras i arbetet med att införa något nytt så är det en mer diffus bild som ges. Två chefer anger att det kopplas till verksamhetsplaner och bör ha en viss långsiktigt perspektiv, medan två andra inte alls nämner mål eller verksamhetsplaner.

6.2.1.2 Att vara ansvarstagande och agera i enlighet med sina åsikter – II 3, II4, II 5 och II6
”Vi lever i ett demokratiskt samhälle och min roll är att bidra till att vi upprätthåller en god demokratisk ordning”

Vad är transformativt?

Gemensamt för det som berättas utifrån frågorna till faktorerna är att cheferna verkar lägga stor vikt vid kommunikation och samtal. Ses först till hur svåra situationer hanteras så betonar den ena chefen just att kommunikation och information via olika kanaler är viktigt. Situationen måste beskrivas för de andra cheferna och fackliga företrädare. Tydlig information visar man att det finns verktyg för att lösa problemet. Undercheferna för det sedan vidare ut i organisationen. En annan chef påpekar att det i en svår situation är viktigt att hålla i processen och att hålla ut, det kan ibland ta tid innan det går bra. Men även ha respekt för att det inte alltid går som man tänkt sig. Budgetnedskärningar är exempelvis en svår situation som flera påtalar. En av förvaltningarna hade de senaste åren dragit ner på sammanlagt 500 personer, förvaltningschefen menar att man då hela tiden måste kommunicera om varför, vad som händer och vilka verktyg som finns för att lösa det. Samtidigt påtalas svårigheten i just den här kommunikationen och att det aldrig finns någon situation där någon egentligen haft tillräckligt mycket information.

Även vid motgångar betonar flera vikten av kommunikation och ett öppet diskussionsklimat som viktiga punkter. Några menar att det är viktigt att försöka att inte se det som motgångar. En av cheferna menar att man kanske måste ha handlingsplaner och skapa strategier och att det är viktigt att undvika otrygghet. Ibland måste man ta ansvaret och ”göra en pudel” menar en annan chef som berättar om en situation där det hade beslutats om en drastisk sparplan som medarbetarna motsatte sig, men vilken chefen trodde att politikerna var med på. När politikerna sedan backade blev det en svår situation där chefen fick vara ödmjuk och säga att det kanske blivit fel.

Om det kommer beslut som går emot deras professionella åsikter kan två av cheferna vara beredda att ompröva om jobbet är det riktiga. Den ena menar att det dock endast skulle vara vid värdegrundsfrågor, och menar att i andra fall gäller det att informera de beslutande om konsekvensen av beslutet och att stötta eventuellt besvikna medarbetare. En annan strategi som nämns är att försöka göra beslutet till sitt, men samtidigt vara ärlig med att man inte hade fattat beslutet så själv. Hen menar dock att det inte är någon idé att skylla på andra. Samma chef berättar också om hur hen valt att lämna ett uppdrag på grund av oförenlighet med åsikter och arbete. Viktigt är också att förmedla saker vidare först när de förstås ordentligt, menar en av cheferna.

Ses slutligen till faktor II6, att sätta andras behov före sina egna, så handlar de flesta berättelser om hur man hanterar medarbetarnas individuella behov genom bland annat medarbetarsamtal. Man finns där som stöd. En av cheferna nämner ett exempel hur hen avsatte egen tid varje vecka för att hjälpa en av sina chefer som hade problem med arbetet.

Vad är inte transformativt?

En respondent beskriver tydliga regler och rutiner för krishantering, vilket kanske kan ge medarbetarna intrycket av att det mest sker på rutin. En annan chef beskriver hur man ibland måste hålla en viss linje, även när folk protesterar. Det skulle kunna vara problematiskt för ett transformativt ledarskap om medarbetarna inte känner att de tas med i processen. En annan chef beskriver att hen vid problem med medarbetare ofta inte tar det själv utan skickar det vidare till en närmare chef. En annan chef talar om problem som givna och nämner inget om hur hen försöker hantera dem eller vilket ansvar hen har.

Träffande för flera av faktorerna under denna rubrik är den lojalitetsproblematik som påtalas. Man arbetar i en politisk organisation och måste helt enkelt rätta sig efter och finna sig i vissa beslut från ovan. Det gäller både om man anser att de är felaktiga eller om de innebär problem för den egna organisationen.

6.2.1.3 Ledaren som förebild - II 7

”Det är inte vad jag säger som gör att de gör som de gör, utan det är vad jag själv gör.”

Generellt ska sägas att de båda kopplade frågorna (23, 24) delvis brottas med problematiken att man kanske lockar fram socialt önskvärda svar och att de ofta finns en diskrepans mellan ens självbild och den bild som andra har av en.

Vad är transformativt?

Gällande hur de tror att en medarbetare skulle beskriva dem så poängterar flera chefer att de upplevs som engagerade och lyhörda. Andra ord som faller är beslutskraftig, trygg, kompetent, mycket idéer och tankar, ordrik och tydlig med mål. Alla tror sig kunna vara en förebild, men i olika stor utsträckning. Två chefer menar att det är viktigt att vara en förebild i att man lever som man lär, en menar att detta är helt avgörande för att lyckas som chef. Flera chefer menar att de upplevt att personer har lärt sig saker av dem eller tagit sig an nya saker tack vare dem. En av cheferna menar att hen brukar skicka ut mejl till sina medarbetare, som

också är chefer, och berömma sådant som var bra. Därigenom hoppas hen att de då i sin tur gör likadant till sina medarbetare.

Vad är inte transformativt?

En av cheferna tror att medarbetarna ser hen som någon som syns och hörs mycket. Det är egenskaper som kan vara positiva för transformativt ledarskap om de används på rätt sätt, men kan även ha motsatt effekt om personen upplevs som dominerande. En respondent tror att medarbetarna skulle säga att hen arbetar väldigt mycket, vilket skulle kunna vara ett problem om man i en förebildsfunktion arbetar för mycket. Även en annan chef nämner att de kanske skulle säga att hen ofta är frånvarande. En fundering som också nämns är att det inom en organisation har varit svårt att få medarbetare att ta en chefsposition, har chefsförebilden varit dålig?

6.2.2 Inspirerande motivation – IM

6.2.2.1 Vision – IM 1

”Vi brukar säga att vi ska vara i världsklass”

Vad är transformativt?

Alla chefer beskriver antingen en bild eller en utveckling av vad de vill förbättra och var de vill vara med sin organisation om fem år. Det kan handla om konkreta utvecklingsmål som att förändra den rådande skolstrukturen i ett område men också om hur man vill vara med och förändra kommunen i en positiv riktning. Man ska vara i världsklass och sätta kommunen på kartan. Generellt är det en positiv bild. I de flesta fall verkar medarbetarna, i alla fall chefsledet under dem, vara medvetna om den här visionen/bilden/utvecklingen.

Vad är inte transformativt?

Det som möjligtvis inte är transformativt är att det i flera fall inte verkar så klart hur medvetna medarbetarna bortom de närmsta cheferna är om de framtidsbilder som beskrivs. Ofta verkar visionsarbetet vara något som händer på ledningsnivå. En av cheferna menar att medarbetarna nog blir mer och mer medvetna om bilden, men att de inte riktigt är där en. En annan menar att medarbetarna tyckte att en föreslagen vision var lite löjlig.

6.2.2.2 Arbetsfördelning och kreativitet IM 2, IM3, IM 4

”Mina medarbetare har en rejäl katalog med saker som de redan har fått sig fördelade, antingen av mig eller kommunen eller av staten”

Vad är transformativt?

En respondent betonar att införandet av något nytt sker i dialog, då i ett samtal ofta väcks många nya tankar och idéer. Samma person menar också att man ofta låter två personer arbeta vidare med frågan, vilket är ett sätt att låta en del av gruppen komma med nya idéer. Det är även den prefererade lösningen hos en annan chef, som tycker att arbetsgruppen arbetar bäst när den får hitta sin egen form för att lösa problemet, en av cheferna menar att medarbetarna *”är minst lika smarta om inte ännu smartare än mig”*. Vidare nämner en respondent att konsulter ibland kopplas in, vilket också kan vara ett sätt att få medarbetarna att se på problem och uppgifter ur nya synvinklar genom att ett expert- och utifrånperspektiv inhämtas. När det gäller arbetsfördelning nämner två chefer att det är viktigt att finna personers styrkor och att fånga upp intressen. Några nämner att de även delegerar egna uppgifter, särskilt om de är ansvariga för en ledningsgrupp/chefsgrupp. En annan chef berättar att de har skapat utskott inom organisationen där medarbetare arbetar med vissa frågor, vilket kan tänkas vara ett sätt att skapa rum för kreativitet.

Gällande hur de ser på utrymmet för kreativitet inom organisationen så svarar alla positivt, vilket kanske är att förvänta sig då utifrån problematiken med ett socialt önskvärda svar. En av cheferna menar att hen försöker undvika detaljstyrning, det ska finnas utrymme för olika stilar. Sätts ramar för det tillåtna upp så är utrymmet för hur arbetet utförs inom dessa ramar stort. Med ramar menas exempelvis tydlighet i mandat, mål och leverans. Två chefer poängterar också vikten av att ha en tillåtande kultur, där man kan få göra fel så länge man lär av dem. En av dem menar att man ska kunna vara trygg i att vad man än hittar på så blir man inte uthängd. Man ska kunna pröva och se var man hamnar.

Vad är inte transformativt?

Överlag ger många en bild av att organisationsstrukturen är väldigt fast, med klart definierade uppgiftsområden, lagstyrning med mera. Det kan tänkas hämma kreativiteten i viss mån. De flesta processer och uppgifter kommer uppifrån. En av chefernas redogörelser för hur något nytt tas an ger en bild av att det är en process som löper vid sidan av ordinarie verksamhet, till exempel genom att det först är en konsult som jobbar med fråga. Detta kan vara problematiskt om man vill involvera medarbetarna och bemyndiga dem. Gällande hur uppgifter fördelas är det en chef som inte alls nämner medarbetarnas roll i detta. Två andra nämner att det finns en

frustration och en otydlighet bland medarbetarna gällande beslutsgångar eller hur vissa prioriteringar görs, vilket kan tyda på bristande kommunikation.

6.2.2.3 "Högt i tak" och kreativitet – IM5

"Vi gör inga fel, vi lär oss bara nya saker"

Vad är transformativt?

Att det ska vara tillåtet att göra fel är en röd tråd i allas berättelser. Två chefer använder sig båda av devisen "vi gör inga fel, vi lär oss bara nya saker" flera gånger under intervjun. Generellt söker alla chefer ett samtal när något gått fel. Man ska våga prata om det för att undvika fel i fortsättningen menar en av cheferna. Det är viktigt att ha högt i tak för att ha en lärande organisation. Det säger även en annan chef, som menar att om man är medveten om både vad som gick bra och vad som gick dåligt så leder detta till en möjlighet att förbättra.

Två chefer yttrar sig väldigt positivt över avvikande tankar och åsikter på arbetet. En menar att det är viktigt för resultatet och därför aktivt försöker omge sig med oliktankande personer. Den andra menar att det är utmärkt när folk har avvikande tankar och att medarbetarna ska få utvecklas åt olika håll, även om hen kan vara kritisk. Viktigt att lyssna och lära. En av cheferna menar att hen ofta inledningsvis är väldigt skeptisk, triggas ändå igång av annorlunda tankar och försöker hitta en ny väg framåt i sådana situationer. En respondent beskriver hur hen lät en arbetsgrupp gå vidare med ett förslag som hen tyckte var dåligt, men ändå ville låta dem pröva det. Vid värdegrundsfrågor tar dock chefernas tillåtande inställning slut, en av cheferna beskriver hur en underchef bland annat uttryckte sig nedsättande. Sådant leder problem menar respondenten och personen ifråga slutade arbetet efter diskussion.

Vad är inte transformativt?

En av de intervjuade talar på ett teoretiskt sätt om hur hen hanterar någon som gör fel i termer som "jag skulle nog göra så". Det ger ett intryck av att hen inte hanterar sådana situationer särskilt ofta vilket kan tyckas ovanligt för någon med lång cheferfarenhet och ger ett avståndstagande intryck. Vidare medger flera chefer att de ibland tycker det är jobbigt eller utmanande med avvikande åsikter. En reaktion blir då en kritisk hållning och att man först ser det som ett problem.

6.2.3 Individualiserad hänsyn – IH

6.2.3.1 *Den lärande och coachande ledaren som lyssnar – IH 1, IH2*

”Ett av mina viktigaste uppdrag är att låta mina medarbetare växa och gå vidare”

Vad är transformativt?

Två av cheferna svarar på frågan om de delar med sig av sina kunskaper på ett intressant sätt, som egentligen inte motsvarar faktorns tanke om transformativt ledarskap. De menar att de gärna står tillbaka med sina kunskaper och erfarenheter för att inte påverka medarbetarnas beslut/åsikter för mycket. Den ena menar att medarbetarna ju redan har mycket kunskaper och de måste få spelutrymme, därför går hen in med sina tankar/kunskaper endast om hen ser att något går åt fel håll. Den andre chefen som är inne på samma linje menar att hen försöker förmedla sina erfarenheter men sedan håller sig tillbaka för att låta medarbetarna, som i detta fall är chefer, få utveckla sitt eget chefskap. En av cheferna poängterar att hen delar med sig av sina kunskaper genom att arbeta coachande och att försöka kittla medarbetarnas intresse med intressant ny information eller genom att göra något ovanligt.

Det coachande förhållningssättet återkommer i flera svar på frågor om hur medarbetares individuella behov hanteras och huruvida man försöker följa och påverka medarbetarnas utveckling. Flera berättar att de jobbar coachande, har särskilda coachtider eller träffar sina närmaste medarbetare enskilt regelbundet. Vikten av medarbetarsamtalet som forum för dessa frågor återkommer. Det är viktigt att se folks styrkor menar en av cheferna, medan två andra berättar att de gläds åt att se hur personer omkring dem utvecklas och lär sig av dem.

Hur ser det då ut med kommunikationen? Hur mycket lyssnar de intervjuade ledarna på sina medarbetare? Genomgående i allas vardag verkar vara väldigt många möten, vilket också blir det främsta kommunikationsforumet med medarbetarna. Flera poängterar även att de har enskilda samtal regelbundet med sina medarbetare. Det är viktigt att ha en levande dialog när man ses i arbetsvardagen menar en av cheferna. De båda intervjuade förvaltningscheferna försöker båda att träffa hela sin personal mer eller mindre regelbundet, antingen via besök ute i verksamheterna eller genom återkommande träffar med hela förvaltningen.

Vad är inte transformativt?

Flera av cheferna verkar ibland hålla sig tillbaka i sin lärande roll (dela med sig av sina kunskaper). Det har de i och för sig beskrivit på ett positivt sätt, att de inte vill gå in och styra

processen för mycket. Det borde dock samtidigt vara positivt att dela med sig av erfarenhet och kunskaper, alla intervjuade chefer har lång erfarenhet.

Alla chefer, särskilt de två förvaltningscheferna, uppger att de har väldigt mycket möten. Det är å ena sidan positivt för kommunikationen men kan å andra sidan också vara negativt. Det är förstås alltid endast ett urval av medarbetarna som medverkar i möten och ofta är möten styrda av en dagordning. Faktorn IH2 efterfrågar just hur ledaren tar sig tid att lyssna, det är tänkbart att detta kan bli lidande i en väldigt strukturerad arbetsvardag som bygger mycket på möten. Det spontana mötet i arbetsvardagen riskerar att bli lidande.

6.2.3.2 Att hantera problematiska medarbetare och medarbetares privatliv – IH 3, IH 4 **”Ingen ska behöva tappa ansiktet”**

Vad är transformativt?

När någon medarbetare skapar problem som exempelvis bråk med andra medarbetare, dålig stämning eller gör opassande uttalanden, så är det en jobbig situation. Det är en viktig del av ledarskapet att ta tag i problemet så snabbt som möjligt för att gruppen ska må bra. Man söker ett samtal mellan fyra ögon för att se vad problemet är och hur personen kan hjälpas. Problemet kan bero på frustration över arbetssituationen menar flera av cheferna. En respondent menar att det är viktigt att poängtera att man tycker om personen som människa men inte kan acceptera vissa beteenden. Hen berättar hur en medarbetare uttryckte sig illa, hade budgetproblem med mera och beskriver hur hen då tog in medarbetaren en gång i veckan för att försöka ha en tätare uppföljning och se hur man kunde komma framåt. Till slut blev lösningen att medarbetaren sa upp sig själv och tog ett nytt jobb. Respondenten menar att det var bäst så men att hen inte hade något intresse att avskeda eller hänga ut medarbetaren.

De flesta säger att de har rätt god kännedom om medarbetarnas privatliv, i alla fall bland dem som man är direkt ansvarig för. Kutym verkar vara att inte fråga, utan låta folk berätta själva. Man försöker generellt stötta varandra i svåra situationer, som när någon har mist en nära anhörig, ligger i skilsmässa eller har en missbruksproblematik. Är det något som påverkar arbetet menar en av cheferna att hen söker samtal i enskildhet och ber personen att berätta för gruppen vad problemet är, eftersom gruppen lätt blir påverkad. Flera hänvisar också till att vid privata problem kan hjälp sökas på annat håll inom arbetet som företagshälsovård med mera.

Vad är inte transformativt?

En respondent menar att hen ibland låter problem vara om hen inte anser att det är så dramatiskt. Det kan förstås vara en svår avvägning som innebär vissa risker om en konflikt får möjlighet att växa till sig. En av cheferna menar å ena sidan att det är viktigt att föra sådana samtal i enskildhet, men berättar sedan hur hen tog upp i ett chefsmöte att det kommit fram att en av undercheferna hade problem sina medarbetare. Chefen beskriver hur det först blev pinsamt tyst men att de sedan tillsammans diskuterade det. På sätt och vis är detta förstås att hänga ut medarbetaren, vilket går emot ett transformativt beteende.

Att man egentligen inte ser det som sin uppgift att hjälpa medarbetare med problem, vilket två chefer mer eller mindre antydde, kan ses som icke-transformativt. En chef menar att det egentligen inte är hens roll och att kompetensen saknas och att andra bättre hjälper till i sådana situationer.

6.2.3.3 Faktorsöverskridande frågor

”... så att det finns en lust och en längtan att utvecklas, att pröva, att komma vidare.”

Vad är transformativt?

Alla intervjuade har rätt lång erfarenhet som chef, vilket borde ha gett dem möjlighet att utveckla sitt ledarskap och ta till sig transformativa aspekter. Allas stora fokus på kommunikation och dialog är ett tecken på det. Tre av fyra chefer leder direkt ganska små grupper, vilket borde göra det lättare att använda sig av ett bredare spektrum av de transformativa teknikerna som det personliga samtalet, motivation, följa utveckling med mera.

Cheferna pratar om ledarskap både i mer strukturerad form med sina underställda chefer eller med andra chefer inom kommunen. Det verkar dock skilja sig något mellan cheferna hur mycket ledarskapet faktiskt tematiseras när man träffar andra chefer. En av cheferna menar att de inom sin förvaltning pratar mycket om ledarskap. De har tagit fram en ledningsdeklaration som har tydliga element av transformativt ledarskap. Verksamheten ska präglas av tillit och lust att lära, att verka för varandras framgång. Man har ledord som engagemang och kreativitet. De följer upp och speglar verksamheten utifrån frågorna: vad ville vi, vad gjorde vi, vad lärde vi, vad är därför klokt att göra? En annan chef har en coach, vilket borde gynna att själv vara coachande. Vidare nämns ledningsutveckling ihop med konsulter.

Rörande den egna ledarskapsstilen så återkommer flera till att vara coachande. Det är även viktigt med tillit och att ha ett bra och öppet diskussionsklimat. Vidare är det viktigt att vara tydlig och att lyssna, menar en chef som även poängterar vikten av att låta människor växa och ha en tydlig vision. En respondent menar att hen vill vara demokratiskt och att det ska hända saker. Samma chef återkommer till vikten av att vara tillåtande och att inte säga att folk gör fel. Det är viktigt att skapa trygghet och lust att utvecklas. Samtidigt menar hen att ”om bättre finns, så är inte bra, bra nog”, man ska alltså sträva efter att göra sitt allra bästa. Det är även viktigt att hålla sig ajour med forskning och utveckling inom verksamhetsområdet för att kunna stimulera medarbetarna. Man ska erkänna egna fel och ta ansvaret i svåra situationer menar en respondent.

Vad är inte transformativt?

Det är förstås svårt för chefer med många indirekt underställda att använda sig av alla transformativa faktorer till alla medarbetare. Personliga samtalet och att stötta enskildas utveckling går helt enkelt inte. En chef är även direkt chef för en ganska stor grupp. Två chefer tycker att de pratar om ledarskap alltför sällan, vilket kan tänkas sakta ner den egna ledarskapsutvecklingen.

6.3 Fall Tyskland

6.3.1 Idealiserat inflytande - II

6.3.1.1 Organisationsmål - II1 och II 2

”... då blir det mer transparent och man kan lättare leva efter målen och se dem som sina egna och inte bara som något som vräks ner över en från ovan”

Vad är transformativt?

De tyska förvaltningarna arbetar alla i någon utsträckning med mål. En av förvaltningscheferna nämner hur beräkningar och utveckling av delmål görs i samarbete med ansvariga avdelningar, då hen tycker det är viktigt att göra det i samarbete. På detta vis blir det mer transparent och målen kan lättare följas och upplevas som egna mål – inte bara som något som kommer ovanifrån. Det finns även ett överordnat utvecklingskoncept för kommunen som visar på åtgärder som man vill arbeta med. Även en annan chef är inne på vikten av att försöka orientera sig efter mål, för att man vet vad man arbetar för. En chef beskriver ganska tydliga mål, dessutom egna målföreställningar utifrån sin profession som

hen försöker föra in i processen. Hen ger också exempel på ett tydligt nytt mål som man arbetat länge med för att förankra politiskt vilket nu skett. Detta gör hen stolt.

Vad är inte transformativt?

Den ena förvaltningschefen säger att de inte har kulturen att arbeta med mål. Generellt verkar det brista i förmedlingen av mål mellan olika nivåer, en av cheferna säger att hen önskar sig mer konkreta och tydliga mål, att hen ofta inte vet vad de ovanför vill. Målen är ofta själva arbetsuppgifterna vilka man på chefsnivå försöker formulera som mål. En chef berättar dock att det sker mycket sällan, senast för ett halvår sedan, dessförinnan tio år tidigare. Samma chef berättar också att medarbetarna inte är delaktiga i målformuleringen och att de informeras efter att det diskuterats färdigt på chefsnivå. Det skedde senast för tio år sedan. Ingen nämner mål i en eventuell framtidsbild av sin organisation eller när något nytt ska införas.

6.3.1.2 Att vara ansvarstagande och agera i enlighet med sina åsikter – II 3, II 4, II 5 och II 6
”Jag är själv lojal och förväntar mig det av mina medarbetare, vi arbetar alla frivilligt i ett hierarkiskt system.”

Vad är transformativt?

Kommunikation med andra chefer och medarbetare samt att försöka skapa klarhet är vanliga svar vid osäkerheter eller svåra situationer. En respondent menar att det är väldigt omotiverande för medarbetarna om oklara uppgifter förmedlas vidare. Inom båda förvaltningarna nämns också att även om man stöter på svårigheter som exempelvis budgetnedskärningar så sitter de anställda säkert på sina jobb. Samtidigt poängteras lojalitet mot organisationen och att det i en hierarki inte alltid blir som man vill. En respondent menar att det är viktigt att föra tillbaka respons från medarbetarna till processen för att optimera den, vilket är ett sätt att hålla medarbetare motiverade.

Gällande hur motgångar hanteras, poängterar flera chefer att man måste vara ansvarstagande genom att acceptera vissa motgångar och dra lärdom av dem för att kunna undvika liknande misstag i framtiden. En av cheferna menar att det är ett personligt val att inte bli cynisk och förhålla sig destruktivt vid motgångar. Ett annat förhållningssätt är att helt enkelt inte se misslyckanden som egna personliga motgångar. Förmedlas den åsikten vidare kan det vara ett sätt att ta ansvar för att medarbetarna inte blir omotiverade. Alla chefer kan tänka sig säga att

de inte tycker att något är bra, särskilt till sina närmaste chefer. Två chefer menar att processer ofta reviderar sig själva även när något från början går emot ens åsikter.

De flesta anser att man ska få göra något som man trivs med, och att det är viktigt med hänsyn till personers hälsa och familjesituation. Det kan indirekt vara ett sätt för en chef att sätta andras behov framför sina egna, och det leder till bättre kvalitet på arbetet som en respondent poängterar.

Vad är inte transformativt?

På den ena förvaltningen säger ingen av cheferna något om hur svårigheter ska övervinnas, utan de fokuserar mest på att förmedla dessa. Inte heller det egna ansvaret eller rollen som chef och ledare sätts i fokus. En chef på den andra förvaltningen ger ett exempel på hur man omfördelat folk för att lösa svåra situationer. Att personer reagerade negativt på det och blev sura kan dock tolkas som ett tecken på bristande kommunikation.

Något som kan ses som ett hinder för transformativt ledarskap är vikten av lojalitet som poängteras av flera chefer. Man ska vara lojal mot organisationen och medveten om att man befinner sig i en hierarkisk struktur där det kan komma beslut eller uppgifter som man inte är tillfreds med som ska utföras ändå. En av cheferna menar exempelvis att det ju inte är någon idé att diskutera att hen tycker något är felaktigt, det ska ju göras ändå och en sådan diskussion leder ingenstans. Genom liknande tankegångar är det flera av de intervjuade som ger intrycket av att de fransäger sig något av det egna ansvaret. Det är också viktigt att förmedla samma åsikt utåt, vilket kan försvåra att möjligheten att agera utifrån sin egen åsikt.

6.3.1.3 Ledaren som förebild - II 7

”Mina medarbetare säger att de vill kunna vara lika lugna som jag i stressiga eller svåra situationer”

Vad är transformativt?

De ord som används för att beskriva hur medarbetarna ser en kan alla ses som transformativa, exempelvis engagerad, rättvis, kooperativ, teamorienterad och stöttande. En av cheferna menar att hen fått mycket positiv feedback på att hen ska överta rollen som förvaltningschef. En annan poängterar att hen tar hänsyn till personliga behov. Några tror sig kunna vara en förebild till exempel genom att bevara lugnet. Vidare poängterar flera att de försöker vara en

förebild i hur de vill att arbetet ska utföras och leverera ett bra resultat. En nämner att hens kommunikationssätt kan vara en förebild, särskilt i strategiska planeringsprocesser där det kan vara positivt att låta personer själva komma underfund med att den egna förespråkade lösningen faktiskt är den bästa, utan att säga det rakt ut. Slutligen berättar en person att hen ser en del i sin roll att ha en sorts skyddsfunktion för sina medarbetare vid problem eller när det kommer kritik från högre ort.

Vad är inte transformativt?

En av cheferna tror inte att hen är en förebild, vidare en chef är inne på samma linje. Intressant är också det exempel som en chef berättar i vilket det verkar framgå att hen ofta är övertygad om att hens åsikt är den rätta.

6.3.2 Inspirerande motivation – IM

6.3.2.1 Vision

”Jag har ingen bild av vår förvaltning om fem år”

Vad är transformativt?

Flera av cheferna återkopplar i sina berättelser till en utvecklingsplan för kommunen som är ett centralt framtaget dokument som anger kommunens utvecklingsriktning för de kommande åren. Flera chefer beskriver också utvecklingar och idéer med en viss riktning var man som organisation vill vara.

Vad är inte transformativt?

Två av de intervjuade cheferna beskriver inte någon bild alls. Den ena anger som anledning att hen upplevt för många förändringar från politiskt håll för att kunna ha en vision för sin organisation. En respondent beskriver bara vaga föreställningar. Det visionära saknas nästan helt. Det som beskrivs är ofta en önskvärd riktning men med fokus på problemen som ligger i vägen för denna. Inte heller verkar medarbetarna i organisationen vara särskilt medvetna om eventuella bilder/föreställningar. Om det diskuteras så görs det på chefsnivå. Ingen planerar sitt arbete utifrån en vision eller långt satta mål.

6.3.2.2 Arbetsfördelning och kreativitet IM 2, IM3, IM 4

”Man måste involvera gruppen”

Vad är transformativt?

När det gäller att införa något nytt säger alla intervjuade att de försöker involvera medarbetarna eller sina närmsta chefer för att höra efter hur de ser på förändringen. Tillvägagångssätten kan skilja sig, två chefer menar att de vid större förändringar ofta tillsätter en projektgrupp som får arbeta vidare med frågan. Det verkar vara ett sätt att få mer kreativitet i processen då de beskriver hur medarbetare involveras i projektet och kommer med förslag.

De flesta chefer försöker delegera egna operativa uppgifter i den mån de har sådana. En av cheferna menar att hen främst jobbar operativt och att hen då ofta involverar medarbetare i sina uppgifter. Ser man till hur arbetet fördelas inom de olika organisationerna så berättar en av cheferna att hen ofta låter medarbetarna reda ut arbetsfördelningen själva, då de är bättre på detta och vet var individuella styrkor ligger. Hen brukar involvera sina avdelningschefer i hur nya uppgifter kan fördelas utifrån intresse och kunskap. En annan chef menar att medarbetarna själva kan enas om vem som bär ansvaret för vissa frågor.

Alla tror att det finns ett visst utrymme för kreativitet. En av cheferna tycker det är viktigt att få medarbetarna att komma med egna idéer och kreativa lösningar. I de flesta fall handlar det om kreativitet vid problemlösning eller hur man ska ta sig an uppgifter. Kreativitet kan också inhämtas genom att titta på andra avdelningar och förvaltningar eller genom impulser utifrån. En respondent menar att det i organisationen finns en stor vilja att tillåta kreativitet särskilt i hur man hanterar vad som är genomförbart.

Vad är inte transformativt?

När något nytt ska införas beskriver en av cheferna en hårt styrd process vilket kan hindra medarbetarnas möjlighet att komma med förslag. En annan chef poängterar att man har givna förutsättningar, arbetet är inte demokratiskt organiserat och hur problem förmedlas till medarbetarna verkar inte diskuteras. Överlag ger alla intryck av att det är en mycket reglerad struktur med tydliga uppgiftsområden och rutinuppgifter. En respondent beskriver hur de infört uppdragsbeskrivningar för det som ska utföras i vilka arbetsgängen för bestämda uppgifter är dokumenterad vilket inte lämnar mycket utrymme för kreativitet eller egna idéer. En respondent menar att förvaltningsstrukturen är stel och oflexibel, det är svårt att hjälpas åt över avdelningsgränser då hänsyn måste tas till andra chefer, arbetsrätt med mera. Även lagstyrning och tidspress påverkar arbetet och dess kreativitet negativt. En av cheferna menar till exempel att nya uppgifter ofta fördelas utifrån vem som har tid att utföra dem.

6.3.2.3 "Högt i tak" och kreativitet – IM5

”När ett fel skett försöker jag gemensamt med personen finna en lösning och gemensamt se hur vi kan undvika fel i framtiden”

Vad är transformativt?

När någon gjort fel så söker man ett samtal för att i dialog se hur fel kan undvikas i framtiden. Det ger inget att söka en person att beskylla, det hjälper ingen vidare, menar en respondent. En av de intervjuade menar att kollegorna förväntar sig att hen talar om ifall något gått fel. En annan menar att när ett fel händer för första gången är det ingen större sak. Vid uppreade fel kan hen bli upprörd, men försöker då ändå vara saklig och väntar gärna till nästa dag med att tala om det för att undvika att vara arg.

Medarbetarna kan gärna ha avvikande åsikter, där är alla överens. Inom förvaltningen kan saklig kritik framföras men utåt måste en viss linje hållas. En respondent menar att man helst ska ta det i ett enskilt samtal. En annan menar att en avvikande åsikt kan få hen att tänka om själv, medan en annan chef menar att hen försöker övertyga den med avvikande åsikter om att de egna tankarna/förslagen är bäst.

Vad är inte transformativt?

En av cheferna verkar kunna bli väldigt känslomässig och arg, vilket lyser genom flera gånger i samtalet. Hen försöker dock behärska sig inför medarbetarna. En annan chef menar också att hen har nolltolerans för vissa typer av fel. Avvikande åsikter får som sagt aldrig yttras utåt, vilket är förståeligt. En respondent gör skillnad på avvikande och felaktiga tankar och menar att vid felaktiga tankar försöker hen övertyga personen om riktigheten så länge tills den andra personen inser det. Detta är förstås problematiskt för transformativt ledarskap, det får sannolikt medarbetaren att känna sig obekvämt och visar även att chefen anser att det finns åsikter som är fel. Slutligen tycker en chef att man inte ska vara för kritisk mot arbetet, särskilt inte om man stöttar sig på kritik från till exempel press eller medborgare.

6.3.3 Individualiserad hänsyn – IH

6.3.3.1 *Den lärande och coachande ledaren som lyssnar – IH 1, IH2*

”Jag försöker alltid ha min kontorsdörr öppen”

Vad är transformativt?

Sättet hur man delar med sig av kunskap skiljer sig mellan cheferna. En chef hänvisar till att det sker mycket genom möten eller workshops kring särskilda frågor. Vidare har en intern kunskapsbank byggts upp inom en förvaltning där alla kan dela med sig av sina kunskaper. En annan chef menar att det är viktigt att dela med sig av det man vet för att få medarbetarna att känna sig som en del av helheten och inte bara ansvariga för en viss uppgift. En respondent delar mycket kunskap särskilt med medarbetare i en ny chefsposition. En annan menar att det är viktigt att förmedla bakgrunden till fattade beslut.

Man försöker stötta de direkt underställdas utveckling genom att till exempel prata om styrkor och potential. En respondent menar att hen vill göra personer nyfikna på sin personliga utveckling och att de ska nyttja sina styrkor. En respondent menar att det är viktigt att stötta och lära medarbetarna hur arbetet i förvaltningen fungerar. Det finns en fortbildningskultur i kommunen och man försöker även vidareutveckla det egna arbetssättet genom att se på hur andra gör det genom utflykter. En chef berättar att det har funnits något som kan liknas vid det svenska medarbetarsamtalet i mer reglerad form som nu delvis försvunnit men som hen försöker hålla om inte varje år så åtminstone vartannat.

Flera av cheferna poängterar vikten av det personliga samtalet och att ha sin kontorsdörr öppen, medarbetarna ska kunna komma förbi om de vill ha ett samtal. Flera försöker undvika mejl- och telefonkontakt till förmån för det personliga samtalet. En av cheferna lägger in regelbundna tider i kalendern när medarbetare kan komma och diskutera arbetsrelaterade frågor. Det är viktigt att hålla kommunikationsvägarna korta därför pratar cheferna gärna direkt med medarbetare även om det skulle finnas en chef mellan. En chef vars medarbetare sitter tillsammans i ett rum menar att hen gärna för samtal där så att alla kan höra vad det handlar om, förutsatt att det inte handlar om privata saker eller problem.

Vad är inte transformativt?

En respondent menar att det finns mycket saker som hen inte får dela med sig av till medarbetarna, vilket kan tolkas som en viss distans mellan chef och medarbetare. Avsaknaden av det regelbundna medarbetarsamtalet verkar göra att frågor om behov och utveckling ibland glöms bort. En respondent menar att hen inte vill lägga sig i om medarbetarna inte vill det. En annan menar att hen försöker reflektera över medarbetarnas utveckling om möjligheten finns. En tanke är att den möjligheten alltid borde finnas och vara en del av ledarskapet.

6.3.3.2 Att hantera problematiska medarbetare och medarbetares privatliv – IH 3, IH 4

”För gruppens skull ska man ta tag i det direkt och se vad anledningen kan vara, är det kanske arbetsförutsättningarna som skapar frustration?”

Vad är transformativt?

Det gäller att prata om problem direkt och se vad det kan finnas för anledningar. Samtalen ska föras enskilt menar en av cheferna och poängterar vikten av att gruppens harmoni inte störs för mycket. Hen ger exempel på en person som inte alls passade in i gruppen och som förflyttades till en annan avdelning. Detta såg chefen som ett sätt att ta ansvar för resten av gruppen, vilket också uppskattades av medarbetarna. Man måste vara fortsatt positivt och tålmodig menar en respondent. Skulle problemet vara mellan hen och en medarbetare erbjuder hen att tillsammans gå till personalrådet² eller kommunens konfliktrådgivning.

De flesta verkar veta ganska mycket om de närmaste medarbetarnas privatliv. En chef menar att det är viktigt att ha förtroende för varandra och även prata om sådant som kan vara ett problem. En chef annan menar att hen ibland kan be medarbetare att hålla tillbaka med det privata om någon berättar för mycket. En av cheferna menar att hen märker av en distans mellan sig och medarbetarna vilket hen försöker kompensera genom att även i det dagliga samarbetet fråga efter privata saker och stötta i arbetet även när det gäller det privata.

Vad är inte transformativt?

Chefen som nämner att gå till personalrådet eller konfliktrådgivningen framställer det nästan som ett hot: *”du ställer till problem, vi kan gärna ta det vidare eftersom jag inte har något att förlora på det”*. Samma chef berättar också om en frustrerad medarbetare som inte verkar trivas på arbetet och som med jämna mellanrum ställer till med bråk. Då måste man ha en konflikt med personen så att hen lugnar ner sig. Det är inte ett särskilt transformativt förhållningssätt. Intressant är också hur en chef med lång erfarenhet menar att hen aldrig har upplevt en problematisk medarbetare. Det kan vara positivt, men kan även vara ett tecken på att hen inte märker det eller undviker konflikter. Två chefer menar att distansen till medarbetarna ibland kan vara ett problem, man skulle gärna vilja veta mer om medarbetarna.

6.3.4 Faktorsöverskridande frågor

”Min ledarstil är kooperativ och kollegial”

² Den lokala arbetstagarorganisationen inom tysk offentlig sektor.

Vad är transformativt?

Alla intervjuade har lång erfarenhet i ledarpositioner. Det är inte per automatik positivt för transformativt ledarskap. Jag väljer ändå att tolka det så då längre erfarenhet kan innebära att man lärt sig använda transformativa faktorer som stort fokus på kommunikation, att ta hänsyn till sina medarbetare och vara inspirerande. De flesta leder ganska små grupper direkt, även om särskilt de båda förvaltningscheferna indirekt är chef över många medarbetare. Det tolkas som positivt då det är lättare att vara en transformativ chef för en mindre mängd medarbetare, särskilt rörande samtal, följa deras utveckling, ta hänsyn till dem med mera.

Alla chefer anger att de besöker ledarskapsutbildningar som alla kan ha relevans för ett transformativt ledarskap: samtalsteknik, kommunikation med medarbetare, leda efter mål och hur medarbetarna kan motiveras. De flesta anger också att de brukar prata om ledarskap, även om de flesta säger att det inte sker regelbundet. En respondent säger att hen ofta pratar med andra chefer om motivation och att förmedla saker positivt. En annan uppger att det finns möjlighet att få coaching, vilket i sin tur borde kunna motivera till att vara coachande själv.

Gällande hur den egna ledarstilen beskrivs används begrepp som kooperativ och kollegial, att det är viktigt med kommunikation och att involvera de underställda cheferna i beslut. Det är viktigt att medarbetarna vet åt vilken riktning de arbetar och vad de arbetar för. Det är viktigt att se skillnaderna mellan olika medarbetare, en respondent beskriver till exempel att hen har en ledarskapsstil som kan beskrivas som mer transformativ med kvinnor, medan det inte fungerar lika bra med män. En respondent säger att det är viktigt att inte öppet kritisera medarbetare, motivera medarbetarna till att arbeta lösningsorienterat samt att vara tillgänglig.

Vad är inte transformativt?

De högre uppsatta cheferna är indirekt chef för en stor grupp människor, vilket hindrar dem från att använda vissa transformativa aspekter till alla medarbetare. Vidare pratar en chef mycket lite om ledarskap med andra personer, vilket kanske inte leder till någon vidareutveckling av det egna ledarskapet. En av cheferna menar att hen tidigare var mer kooperativ i sin stil, men att det inte fungerar så bra, särskilt inte med män. Samma chef menar också att hen ibland reagerar kraftfull och blir irriterad när något inte är innehållsmässigt rätt eller bra, det har medarbetare ofta tolkat som personlig kritik.

7 Hur är chefer i kommunal förvaltning transformativa och skiljer det sig mellan Sverige och Tyskland? En diskussion utifrån empiri och teori

I denna diskussion kommer de två fallen att jämföras utifrån de tre huvudfaktorerna *idealiserat inflytande*, *inspirerande motivation* och *individualiserad hänsyn*. Först ses till likheter utifrån varje huvudfaktors underfaktorer. Dessa diskuteras utifrån teori och empiri för att besvara arbetets huvudfråga – Hur utformas det transformativa ledarskapet i kommunal förvaltning i Sverige och Tyskland? I detta skede ses endast till likheterna då empirin visar att det är i dessa som det främst finns ett transformativt ledarskap i båda länderna. I skillnaderna finns delar där de svenska cheferna är mer transformativa, dessa diskuteras därför runt frågan om det i Sverige finns större utrymme för transformativt ledarskap. Diskussionen om skillnader kommer att belysas med hjälp av Hofstedes kulturella dimensioner. Efter denna diskussion kommer även frågan huruvida transformativt ledarskap är en användbar och lämplig teori för att undersöka ledarskap inom kommunal sektor att diskuteras.

7.1 Hur utformas det transformativa ledarskapet i kommunal förvaltning i Sverige och Tyskland? En diskussion utifrån likheter i empirin

7.1.1 Idealiserat inflytande

Viktiga komponenter för denna faktor är att ledaren är en förebild, är ansvarstagande och agerar i enlighet med sina åsikter. Ledaren poängterar vikten av att arbeta mot gemensamma mål och visioner samt att ha en gemensam värdegrund. Alla undersökta förvaltningar arbetar i någon form med mål, vilka förs nedåt i organisationerna från den politiska nivån. Likheter finns i att det är viktigt att involvera medarbetarna. Det sker genom att de är med och gör beräkningar och utvecklar delmål, särskilt på lokal nivå. Så kan medarbetarna bättre förstå vad det är de arbetar för. Mål leder också till ett gemensamt sätt att prata, en gemensam grund och en gemensam förståelse. Det är det viktiga med mål menar flera chefer, inte alltid att målet precis nås. Flera chefer agerar alltså i enlighet med faktor II 1 – att understryka vikten av gemensamma mål och faktor II 2 – att förklara vilka mål och värderingar som är viktiga innan beslut fattas. Sättet hur det görs är dock något begränsat i en kommun. I kommunen sätts målen främst av politikerna. Ska en ledare kunna använda mål som ett sätt att utöva *idealiserat inflytande* och få medarbetarna att arbeta för något större än de egna arbetsuppgifterna (Bass/Riggio 2006:6) blir det främst i hur målet ska omsättas. Eftersom målen är satta politiskt är det viktigt att guida arbetet utifrån dessa mål och värderingar. Detta hindrar inte att man skapar egna värderingar, som den ledardeklaration som nämns i en

förvaltning. Detta stämmer bra överens med Larsson et als teori (2003) om att värdegrund är en del av det utvecklande ledarskapet (deras motsvarighet till transformativt ledarskap).

Många svårigheter eller förändringar som beskrivs i kommunerna är av ett slag som cheferna inte direkt rör över, exempelvis en politiskt beslutad budgetnedskärning. I båda länderna påtalas och problematiseras också hur det är att jobba i en politiskt styrd organisation. Där måste man i slutändan vara lojal mot de politiskt/på högre nivå fattade besluten, även om man egentligen tycker de är felaktiga. Det leder till att de flesta chefer verkar ha svårt att motsvara faktor II 5 – att agera i enlighet med sina åsikter. Lojaliteten mot de politiskt fattade besluten väger i de flesta fall tyngre. Det ska dock tilläggas att de intervjuade cheferna förstås beskriver det utifrån den kontext de verkar i. Även privata företag har (oftast) en hierarkisk struktur med en ledning som fattar beslut och sätter mål med lite utrymme för en enskild underchef eller medarbetare att påverka. Det som beskrivs i teorin är kanske ofta en idealbild som verklighetens chefer i både offentliga och privata organisationer kan ha svårt att förhålla sig till. Det har visats att centraliserat beslutsfattande har negativ effekt på transformativt ledarskap. Däremot har formalisering som skrivna regler och instruktioner positiv effekt (Tafvelin 2013:30). Kanske vägs det ena upp av det andra i den kommunala kontexten.

Åter till svårigheterna så framkommer i flera berättelser vikten av att kommunicera svårigheterna, involverar andra chefer och försöker förankra förändringen i organisationen. Detta överensstämmer med teorins fokus på att den transformativa ledaren ska vara ansvarstagande i enlighet med faktor II 4 (Larsson et al 2003:19). Tre delar beskrivs som viktiga av flera chefer. Man vill skapa klarhet om problemet genom att backa tillbaka ett steg, diskutera med överordnade och försöka förstå varför ett beslut har fattats innan det förmedlas vidare. Nästa del är att hålla i processen, förändringar behöver tid och det är viktigt att inte släppa processen bara för att man stöter på motgångar. Slutligen är det viktigt att ha en dialog både uppåt och neråt i organisationen. En av cheferna säger att man aldrig kan informera för mycket. Om man som transformativ ledare dessutom försöker få medarbetarna att följa vissa mål och arbeta åt ett visst håll är det viktigt att försäkra dem om att svårigheter kan övervinnas i enlighet med faktor II 3 (Bass/Riggio 2006:12). Detta framkommer i berättelser om nedskärningar och personalbrist när cheferna på olika sätt, från drastiska uppsägningar (främst i Sverige) till omfördelning av personal (främst i Tyskland) försöker lösa situationen.

Faktor II 6 undersöker hur ledaren sätter andras behov före sina egna. Det var en fråga som undersöktes med en indirekt fråga om hur ledaren hanterar medarbetarnas individuella behov på arbetet. Faktorn kan ses som ett sätt att försöka mäta om ledaren är ansvarstagande. Den kan också vara ett sätt för ledaren att få beundran och respekt av medarbetarna, viktiga komponenter utifrån teorinbildningen. Bass säger till exempel att medarbetare ska identifiera sig med, respektera och beundra sina ledare (Bass/Riggio 2006:6). Utifrån svaren på den kopplade frågan var det dock svårt att utläsa någon tendens. Det verkar finnas ett visst utrymme genom att följa medarbetares utveckling eller försöka möjliggöra att medarbetare får arbeta med uppgifter de trivs med. Det finns också det mer konkreta exemplet med en chef som berättar om hur hen under en period avsatte tid varje vecka åt en medarbetare som hade problem med att få tiden att räcka till, tillsammans planerade de medarbetarens vecka.

Runt *idealiserat inflytande* talar teorin också om förebildsfunktionen som en central aspekt, som här mäts med faktor II 7. Larsson et al (2003) kallar exempelvis *idealiserat inflytande* för *exemplarisk förebild*, och i alla texter runt transformativt ledarskap återkommer förebildsfunktionen. Det finns förutsättningar för de kommunala cheferna att vara förebilder. Till exempel när de berättar att man ska leva som man lär eller att föregå med gott exempel i hur arbetet ska utföras. En tysk chefs hänvisning till sin förebildsroll i kommunikationsstil kan liknas vid en svensk chefs hänvisning till att vara en förebild i att ge positiv respons så att även cheferna under hen gör det. Samtidigt uttrycks det en viss tveksamhet till förebildsfunktionen, särskilt i Tyskland. Tänkbart är att kritiken mot teorins fokus på ledares heroiska egenskaper och en ensidig påverkansprocess från ledare till medarbetare kan finna användning här. Detta stämmer inte överens med den roll som kommunala chefer ser sig ha (se avsnittet om kritik mot teorin). Dels kommer påverkan i kommunen alltid från flera håll - politiken, medborgare, elever, brukare, investerare och så vidare. Dels beskriver cheferna en relation till sina medarbetare i vilken man vill involvera dem och låta sig påverkas av deras åsikter och tankar – ”*de är minst lika smarta om inte ännu smartare än mig*” menar en av cheferna till exempel. De flesta chefer beskriver också hur de fattar beslut i konsultation med en ledningsgrupp, i mycket verkar det alltså vara ett delat ledarskap i kommunerna. Kanske är alltså inte kommunen den främsta organisationstypen för just förebildsfunktionen om den tolkas den på det lite mer storslagna, heroiska sättet.

7.1.2 Inspirerande motivation

Även för denna faktor är visioner och mål viktiga som ett sätt att inspirera och motivera. Ledaren bör enligt teorin också skapa rum för kreativitet och motivera medarbetarna till att ta sig an problem på nya sätt – detta som ett led i att förändra organisationen i positiv riktning.

En tänkbar utveckling eller bild av åt vilket håll organisationen ska utvecklas beskrivs av flera chefer, motsvarande faktor IM 1. Flera poängterar dock att en sådan vision är något de skapar tillsammans med andra chefer, kanske i en ledningsgrupp. Det är politikens överordnade mål eller till exempel ett stadsutvecklingskoncept som styr. Bland de kommunala cheferna möter man alltså inte den stora visionära ledaren utan snarare chefer som omsätter visioner som de bara delvis varit med och skapat. Samtidigt är de inte främmande för att bryta ned dessa och utifrån överordnade visioner skapa egna för sin verksamhet. Teorin förutsätter inte heller att visionerna måste vara ledarens egna, fokus är på att man beskriver en vision och en framtidsriktning även om den formuleras av andra (Tafvelin 2013:12).

Faktor IM 2 – att få medarbetarna att se på problem från andra och nya synvinklar mättes av frågan hur man går till väga vid införandet av något nytt. Den är en del av det block av underfaktorer som mäter och behandlar kreativitet. Teorin har ett starkt fokus på kreativitet vilket särskilt mäts av huvudfaktorn *inspirerande motivation* (som i detta arbete ju också inkluderar Bass faktor *intellektuell stimulans*). De kommunala cheferna uppmuntrar en kreativ process vid införandet av något nytt. Man försöker involvera alla nivåer då det är viktigt att höra vad andra chefer och medarbetare har för åsikter. Arbetsgrupper kan vara ett bra sätt att involvera medarbetarna och få in idéer i processen. Inspiration hämtas också från konsulter eller andra avdelningar och förvaltningar. Det stämmer väl överens med hur Bass beskriver delar av faktorn intellektuell stimulans (Bass/Riggio 2006:7). Uppgifter delegeras (faktor IM 3) och underchefer involveras i att fördela arbetsuppgifter och individuella styrkor ska få utrymme. Larsson et al beskriver just att det är viktigt att främja deltagande (Larsson et al 2003:19). Rörande utrymmet för kreativitet är egentligen alla intervjuade chefer positiva. Faktor IM 4 efterfrågar att ledaren ska inspirera medarbetarna att tänka och vara kreativa. I de flesta fall handlar det om att finna kreativa lösningar på problem eller kreativa arbetsätt, mindre om innehållsmässig kreativitet. I den kommunala strukturen och med de arbetsområden som respondenterna är verksamma inom är det också ett väntat svar. Det som ska utföras bestäms av politiker och lagar, kreativiteten får man i förvaltningen använda till omsättningen. Flera chefer menar också att organisationsstrukturen är reglerad och tydlig

vilket kan tänkas hämma kreativitet, just lagstyrning poängteras i båda länder som ett hinder för kreativitet. Samtidigt har studier visat att formalisering kan ha positiva effekter, och en chef nämner också att om man sätter upp tydliga ramar för det tillåtna så kan kreativiteten bli stor mellan dessa. Det verkar alltså finnas faktorer som påverkar åt båda håll.

När någon gör något fel söker cheferna ett enskilt samtal för att reda ut varför det gick fel och hur det kan undvikas i framtiden. Vissa menar också att man kan lära sig saker av fel. Alla är mer eller mindre överens om att medarbetare ska kunna ha avvikande åsikter. Det är dock ett ganska brett spann på hur tillåtande man yttrar sig, från att det efterfrågas och önskas, till att irritation uttrycks. I båda länder sägs att det kan leda till att man som chef själv tänker om eller ser saker ur ett nytt perspektiv. Detta stämmer alltså rätt väl överens med det som faktor IM 5 efterfrågar – att inte öppet kritisera dåligt utfört arbete eller avvikande idéer. Larsson et al (2003:19) beskriver också att en del av kreativiteten består av att ifrågasätta rådande strukturer. Här verkar det inte finnas samma möjlighet eller vilja att vara transformativ utifrån detta ideal. De flesta betonar helt riktigt lojaliteten mot organisationen och att finna sig i att man arbetar i en politisk styrd organisation där de demokratiska spelreglerna ska accepteras. Det intryck som förmedlats är dock inte att man ser detta som ett problem utan snarare som en del av och en förutsättning för arbetet i en kommun.

7.1.3 Individualiserad hänsyn

Denna faktor undersöker bland annat hur väl en ledare lyssnar på och coachar medarbetarna samt följer deras utveckling. Även hur problematiska medarbetare och medarbetares privatliv hanteras är viktiga delar. Respondenterna berättar hur de stöttar medarbetarnas utveckling genom att se till enskilda styrkor. Det verkar som att alla chefer försöker lyssna på medarbetarnas behov, flera nämner att de arbetar coachande och har särskilda coach- eller återkopplingstider för medarbetarna. Det stämmer bra med hur teorin beskriver *individualiserad hänsyn* (se t.ex. Bass/Riggio 2006: 7, Busch 2013: 164) och det verkar finnas utrymme för de kommunala cheferna att motsvara faktor IH 1 (lärande och coachande). Möten är generellt en kommunikationskanal som används mycket och många chefers vardag styrs av möten. Även det personliga samtalet och att man har en dialog när man ses i arbetet även utanför planerade möten betonas, likaså att ha en öppen dörr. Det verkar så som att faktor IH 2 (tar sig tid att lyssna) på det stora hela får sitt utrymme. Teorin (t.ex. Bass/Riggio 2006:7) påtalar även att tvåvägskommunikation uppmuntras inom det transformativa ledarskapet vilket med tanke på hur de flesta beskriver kommunikationen verkar vara fallet.

Något som kan skapa ett problem är dock att många chefer har mycket möten och är mycket uppbokade. Detta nämner också några i intervjuerna, att de tror att de ibland kan ses som lite frånvarande. Tänkbart är att den kommunala strukturen med hierarkiska nivåer bidrar till mycket möten för chefer som måste vara en länk mellan de olika nivåerna.

När medarbetare ställer till problem vill man ta tag i det snabbt och att prata om det, helst i enskildhet, precis som när någon gör fel. Många poängterade vikten av att gruppen ska må och fungera bra. Larsson et al (2003:19) tar upp att man konstruktivt ska kunna konfrontera medarbetare som skapat problem men med dennes (och förstås även resten av arbetsplatsens) bästa i åtanke. I båda länderna verkar man veta ungefär lika mycket om medarbetarnas privatliv även om distansen mellan chef och medarbetare påtalas på båda ställen, kanske en följd av en hierarkisk struktur. De flesta av de intervjuade cheferna menar dock att de kan vara ett stöd även när det gäller privata problem.

7.1.4 Sammanfattande funderingar kring likheterna

Det finns alltså en hel del likheter mellan de svenska och tyska cheferna. Detta kan förväntas eftersom de åtta intervjuade cheferna i flera aspekter påminner om varandra och leder likartade organisationer. Det transformativa ledarskapet innehåller många delar som förväntas av ett bra ledarskap generellt. Det är i många av de här delarna som de intervjuade cheferna också visar ett transformativt beteende. Jag tänker främst på hur man betonar kommunikation och att involvera andra chefer och medarbetare i beslut och målomsättning, se personers styrkor och stötta deras utveckling samt skapa rum för kreativitet. Kanske finns det inom dessa områden en kärna av transformativt ledarskap som inte är beroende av kulturella skillnader, organisationstyp eller andra faktorer. I denna kärna har alla åtta chefer möjlighet att, förvisso till olika stor andel, vara en transformativ ledare. Samtidigt måste resultatet inom just sådana områden tolkas försiktigt, då det är tänkbart att det finns en ganska stark norm om hur en chef ska vara. Ingen intervjuad chef skulle nog säga att hen inte kommunicerar mycket eller försöker stötta sina medarbetare. I detta finns kanske både en styrka och en svaghet i teorin om det transformativa ledarskapet att den innehåller så många positiva laddade begrepp och beteenden. Det har som kritik påtalats att MLQ exempelvis snarare mäter socialt önskvärda ledarskapsbeteenden än de faktiska egenskaper en bra ledare behöver ha. En tänkbar fråga är om det går att inte vara transformativt överhuvudtaget? Ser man tillbaka på The Full Range of Leadership Model (FRLM) (Bass/Avolio 1991 refererad ibland annat Bass 1996:741-742, Bass/Avolio 2002:2-5, Bass/Riggio 2006:7-9) skulle det innebära främst ett

laissez-faire ledarskap eller ett transaktionellt ledarskap, särskilt de två formerna av ledning vid avvikelse. Enligt FRLM uppvisar dock alla ledare alla delar i olika hög utsträckning, den ideala ledaren främst de transformativa delarna (Bass/Riggio 2006:9). Frågorna i intervjuerna var främst förknippade med det transformativa ledarskapet och inte med transaktionellt eller laissez-faire ledarskap. Resultatet har så främst kunnat visa hur man är transformativ, eller möjligtvis att man inte är det alls, utan att definiera vad detta inte innebär. I båda länderna finns över en rad frågor indikationer för transformativt ledarskap. Det indikerar att det är möjligt att vara en transformativ ledare i kommunal förvaltning både i Sverige och i Tyskland. Hade dock cheferna undersökts utifrån FRLM:s alla aspekter hade arbetet säkert kommit fram till att vissa hade större andelar transformativt ledarskap, vissa större andelar transaktionellt ledarskap och någon även med delar av laissez-faire-ledarskap.

Vidare finns det också en likhet mellan länderna att en politisk styrd organisation på vissa sätt begränsar möjligheten att uppfylla alla de faktorer som i det här arbetet definieras som en del av det transformativa ledarskapet. Som påtalades i inledningen befinner man sig i en *"unik kontext med dubbla logiker"* (Högberg 2002:102) och cheferna måste alltid förhålla sig till de politiskt fattade besluten och målen. De har främst möjlighet att påverka "hur", inte "vad". Samma sak gäller kreativitet, det är främst i omsättning och arbetssätt och inte i innehåll. "Hur" påverkar man som chef främst i samverkan med andra chefer och medarbetare, det är egentligen ingen chef som ger intryck av att det är någon slags *"one man show"*, som en av de intervjuade uttrycker det. Empirin har, särskilt i Sverige, visat att det i mångt och mycket är ett delat ledarskap. Det påverkar kanske också att kommunen inte verkar vara en organisation för den ledare som vill vara en förebild av det mer heroiska och storslagna slaget så som vissa företagsledare eller politiska ledare framställs, exempelvis Herb Kehler från Southwest Airlines (Gibson/Blackwell 1999:120, Smith 2011), Nelson Mandela eller Mahatma Gandhi (Hughes et al 2002:403). Dessa är ledare som på ett grundläggande sätt förändrat ett stort företag (Kehler) eller hela samhällen (Mandela, Gandhi). Att man inte är den typen av förebild passar bra in med den bild som ges att när man ser sig som förebild handlar det främst om "hur", alltså till exempel att vara ett gott exempel gällande arbetssätt och förhållningssätt till sin omgivning.

Det har påtalats i litteraturen att det finns en grundläggande motsats mellan de demokratiska arbetsformer som präglar offentlig förvaltning och det individuella ledarskapet. Kanske bör därför synen på ledarskap omprövas i offentlig sektor (Holmberg i Holmberg/Henning

2003:10-11). Detta togs kort upp i inledningen där tankar framfördes om att den offentliga sektorns ledarskap skulle vara bristfälligt vilket dock baseras på kriterierna man använder. Holmberg uttrycker det väl när hon skriver att ”med företag som huvudsaklig referenspunkt och förebild riskerar ledarskap i offentlig sektor att både definieras och utvärderas med kriterier som är direkt olämpliga.” (ibid:17). En positiv likhet mellan länderna som framkommer i intervjuerna är att det generellt verkar finnas goda förutsättningar för ledarskap i den kommunala förvaltningen. Kanske vägs det centraliserade beslutsfattandet upp av en tydlig och formaliserad struktur. Denna skapar ramar inom vilken man är bekväm i sitt ledarskap och så kan vara transformativ, vilket både tidigare studier och empirin ger belägg för (Tafvelin 2013:30). Många av respondenterna har en medvetenhet om det egna ledarskapet och dess betydelse för att medarbetarna ska må bra, att organisationen ska fungera och sin roll för att driva en positiv förändring. Detta ledarskap är kanske inte i alla delar jämförbart med det i ett privat företag men det gör det inte bristfälligt, bara annorlunda. Som vissa teoretiker argumenterat, vilket togs upp i inledningen, har man i offentliga organisationer rent av ett större utrymme för transformativt ledarskap. Detta då de transaktionella formerna som bygger på belöningar (lön, befördran, med mera) är mer tydligt reglerade i offentlig sektor, man använder sig därför av mer transformativt ledarskap för att motivera (Atwater/Wright 1996).

Detta avsnitt har alltså undersökt hur det transformativa ledarskapet utformas i en svensk och en tysk kommun. I detta har fokus legat på de likheter som kommit fram i intervjuerna och hur de kan förankras i teorin. Som transformativ ledare i den kommunala kontexten verkar det främsta utrymmet finnas i omsättning av frågor, i det jag kallar ”hur” och mindre i ”vad” eftersom detta bestämts politiskt. Det finns ett stort utrymme att vara kommunikativ, stötta medarbetares utveckling och helt enkelt bry sig om sina medarbetare. Det finns också ett utrymme att ha mål för sin egen verksamhet eller att bryta ner politiskt satta mål och visioner till den egna verksamheten. Är man en förebild är det främst gällande arbetssätt.

7.2 Finns det större utrymme att vara transformativ ledare i Sverige? En diskussion utifrån skillnader i empirin

När skillnaderna diskuterars används endast de tre huvudfaktorerna. Utifrån Hofstedes kulturella dimensioner och även andra tänkbara förklaringar diskuteras varför det kan tänkas se ut som det gör. För hänvisningar till Hofstede och poängen på dimensionerna se dels

kapitel fyra, eller Sverige och Tysklands respektive sidor på Hofstedes hemsida <http://geert-hofstede.com/countries.html>.

7.2.1 Idealiserat inflytande

En iögonfallande skillnad är att arbetet med mål verkar genomsyra den svenska förvaltningen på ett helt annat sätt än den tyska. Man talar om mål på ett givet sätt. Målen förs nedåt i organisationen och arbetas in i verksamhetsplaner på alla nivåer, ett arbete där även medarbetarna involveras. Man pratar också om arbetet med att följa upp mål. Målarbetet verkar vara tydligt formaliserat och är en styrande faktor i arbetet. I den tyska förvaltningen ges intrycket av att man visserligen pratar om mål, men flera menar att de inte riktigt har kulturen att arbeta med mål. Mål verkar ofta förstås som själva arbetsuppgifterna. Inte heller verkar det lika självklart hur medarbetarna involveras och ingen nämner mål alls när det gäller införandet av något nytt.

Att medarbetarna i högre grad involveras i målarbetet i den svenska kommunen kan ha flera förklaringar. Enligt Hofstede är Sverige (Hofstede webbsida⁴) en feminint präglad kultur där allas delaktighet och konsensus betonas mycket mer än i en maskulint präglad kultur som Tyskland. Vidare är det tänkbart att de medbestämmanderättigheter som lagen om medbestämmande i arbetslivet (MBL) garanterar påverkar. Även i Tyskland är medarbetarnas medbestämmanderättigheter reglerade i lag, men den handlar nästan uteslutande om anställningsformer, anställningstid, arbetstid, lön, förmåner med mera (BPersVG) Men varför verkar kulturen att arbeta med mål generellt ha slagit genom mer i Sverige? Här tillåter jag mig ett litet teoretiskt sidospår och söker en förklaring i New-Public-Management-teorierna. Här finns ett starkt fokus på att arbeta med mål och målstyrning under den styrmodell som ofta kallas mål- och resultatstyrning (Almqvist 2006: 10, 26). Kanske har den svenska förvaltningen starkare anammats delar av NPM som exempelvis målstyrning?

New Public Management in Europe (2007) diskuterar hur olika länder anammats NPM. De anglosaxiska länderna ses som NPM:s kärnländer medan Sverige tillsammans med länder som Nederländerna, Finland och Italien kallas ”moderniserarländer”. Även Tyskland räknas dit, men endast under den federala nivån. Vidare menar de att moderniserings- eller NPM-vågen kommit tidigare till de skandinaviska länderna än till Tyskland (Pollitt i Pollitt et al 2007: 19-20). Att NPM inte anammats lika starkt i Tyskland förklaras bland annat med att landet inte har ett majoritetssystem där ett politiskt parti ensamt kan driva genom reformer, dessutom är

landet decentraliserat. Sverige har förvisso inget majoritetssystem men däremot ett relativt centraliserat system (ibid:18). Kanske kan avsaknaden av ett federalt system samt det faktum att Sverige under långa perioder ändå styrts av antingen ett parti i minoritetsregering eller i koalitionsregering med en relativt samlad politik ha underlättat genomförandet av NPM-reformer i Sverige.

Kommunikationen vid svåra situationer skiljer sig något där de svenska cheferna beskriver en tydligare struktur hur de kommunicerar med chefer och för det vidare i organisationen. De ger intryck av att ha upplevt sådana situationer ofta och ha strategier. De tyska chefernas svar ger inte samma intryck av att de ofta utsätts för sådana situationer, svaren är mer generella. De ger dock en något mer positiv bild av motgångar där flera menar att man kan dra lärdom av motgångar. Tittar man här på Hofstede så skulle man kunna tänka sig att det egentligen vore tvärtom med tanke på Tysklands högre poäng på skalan osäkerhetsundvikande. Ett mer formaliserat sätt att hantera motgångar skulle då kunna minska enskilda chefers osäkerhet. En tänkbar förklaring kan dock vara att kommunikationsstilen i Tyskland beskrivs som en av de mest direkta i världen (Hofstede webbsida 2). Som chef ser man därför ett behov av en strukturerad kommunikationskedja utan man tar tag i ett problem eller svår situation mer ad hoc. I en mer maskulint präglad kultur finns även ett starkare fokus på att ledaren ska bestämma medan. Även den svenska kulturen av konsensus spelar in, konflikter löser man med diskussion. En vidare intressant aspekt är att i den svenska kommunen nämner två chefer att de kan tänka sig att ompröva om jobbet är det riktiga vid graverande värdegrundsbaserade meningsskillnader. Detta är intressant utifrån det som Larsson et al (2003:19) skriver om vikten av värdegrund. Kanske kan man tolka det som att de svenska cheferna starkare orienterar sig efter en värdegrund i sitt ledarskap. Bland de tyska cheferna kan däremot flera tänka sig att diskutera med medarbetare eller andra chefer när de tycker något är felaktigt, kanske kan det förklaras med den direkta kommunikationsstilen, är något felaktigt kan man prata om det.

Gällande att sätta andras behov framför sina egna berättas i den svenska kommunen mer om att följa en persons utveckling till exempel genom medarbetarsamtal. I Tyskland poängteras mer att det är bra om medarbetare vid möjlighet får göra saker man trivs med. Tänkbart är att Sveriges låga poäng på maskulinitetsskalan även här gör sig gällande med det större fokus på ett stöttande ledarskap som hänger samman med det. Vidare så är medarbetarsamtalet en återkommande referens i Sverige rörande medarbetares utveckling och behov. Detta i

kollektivavtal normerade samtal verkar påverka svenska chefers transformativa ledarskap positivt i och med att en av det transformativa ledarskapets komponenter görs obligatoriskt. Det betyder förstås inte att de tyska cheferna skulle vara ointresserade av sina medarbetares utveckling, de ger alla belägg för motsatsen. Avsaknad av ett obligatoriskt samtal gör dock att dessa frågor inte får samma utrymme och ibland glöms bort. Det visar alltså att man genom vissa strukturer faktiskt kan skapa ett större utrymme för transformativt ledarskap vilket också visar på att transformativt ledarskap inte nödvändigtvis i alla delar behöver vara kopplade till den enskilde ledarens beteende och personlighet.

7.2.2 Inspirerande motivation

Det är mycket tydligt att man arbetar med visioner och har ett långsiktigt perspektiv i den svenska kommunen. Alla intervjuade nämner någon sorts framtidsbild eller utveckling. I den tyska kommunen är det en diffus bild som ges, om det överhuvudtaget ges någon. Ett intryck som förmedlas av flera tyska chefer är ett begränsat spelrum för egna förändringar, man omsätter främst impulser som kommer från högre nivåer. Diskussionen rörande NPM och målstyrning kan finna tillämpning även här, likaså den generella diskussion som förts om det något begränsade utrymmet för att ha visioner och mål, särskilt rörande innehåll och ”vad”. Detta verkar alltså vara ännu mindre i den tyska kommunen. Tänkbara kulturella skillnader som påverkar kan vara Tysklands tydliga osäkerhetsundvikande. Även om cheferna i båda länderna är en del av en hierarkisk struktur med centraliserat beslutsfattande kanske det finns en mer tillåtande kultur i den svenska kommunen för chefer att påverka sin del av organisationen. Att strikt hålla sig till den givna ordningen är förstås ett sätt att minska osäkerhet då man kan hänvisa till strukturen och till beslut fattade på högre nivå. Vidare kan Tysklands låga poäng på njutning/tillfredsställelse vilket resulterar i mer pessimism och cynism, en av cheferna uttrycker sig till exempel väldigt pessimistiskt över sin egen möjlighet att på något sätt kunna ha en bild av sin del av organisationen i framtiden. För faktorn *inspirerande motivation* är dock viktig del att vara entusiastisk och optimistisk (Bass/Riggio 2006:6). Atwater/Wright kommer i sin studie av offentliga och privata chefer i USA fram till att de offentliga cheferna är mer inspirerande (varav en del är just det visionära) (Atwater/Wright 1996:977). Liksom Sverige har USA höga poäng på skalan njutning (Hofstede webbsida 5) och en konsekvens kan vara en optimistisk inställning i kontrast till en mer pessimistisk. Kanske påverkar även de höga poängen på skalan pragmatism i samma riktning, man har en pragmatisk inställning till sitt arbete och sitt ledarskap och vet att man i

en kommun utsätts för påtryckningar både från politiker, högre nivåer, press och medborgare och därför väljer att inte ha för stora visioner.

Vidare verkar det finnas ett mer konstruktivt förhållningssätt och en mer tillåtande kultur gällande att göra fel i den svenska kommunen. Ingen i den tyska kommunen menar att man kan lära sig nya saker av fel. Dessutom säger två tyska chefer att de kan bli arga eller upprörda vid fel. Det ska här tilläggas att även de tyska cheferna uttalar sig positivt rörande utrymmet för kreativitet. Det verkar vara en mer positiv attityd till avvikande tankar bland de svenska cheferna. Två menar rentav att de behöver det och att det är utmärkt. I den tyska kommunen tycker flera att det är viktigt att poängtera att man inte ska ha avvikande åsikter utåt. Det passar bra in med Sveriges lägre poäng på Hofstedes skala för osäkerhetsundvikande, man har helt enkelt mindre hämningar att låta människor pröva nya saker. Det beskriver också flera av de svenska cheferna. Det är viktigt att låta medarbetarna få pröva sina förslag och idéer, även om man själv tycker att de är felaktiga. Tänkbart är också att Sveriges högre poäng på dimensionen njutning/tillfredsställelse kan påverka kreativitet positivt då ett sådant samhälle präglas av en mer positiv och optimistisk inställning. Andra kulturella dimensioner som kan tänkas främja kreativitet är låg maktdistans och individualism, på dessa faktorer har dock länderna likvärdiga poäng. Viktigt är att återigen poängtera att det större utrymme för kreativitet som utrons i Sverige främst handlar om hur mål och beslut omsätts och arbetssätt.

7.2.3 Individualiserad hänsyn

En av faktorerna undersökte hur man delar med sig av sin kunskap. En svensk chef kommer in på att ett coachande chefskap är ett sätt att dela med sig av kunskaper, vilket leder in på hur man följer medarbetares utveckling. Flera svenska chefer säger just att de jobbar coachande på olika sätt, det begreppet använder ingen av de tyska cheferna. Det coachande ledarskapet verkar alltså ha slagit genom mer i den svenska förvaltningen. Det skulle kunna förklaras med flera av Hofstedes dimensioner. Ses coachande ledarskap som något nytt så anammas det troligare i Sverige med lägre poäng på osäkerhetsundvikande. Sveriges mer feminina kultur med delaktighet och stöttande ledarskap är en annan faktor som borde ha betydelse.

De tyska cheferna poängterar inte lika starkt att de har mycket möten och pratar istället mycket om det individuella samtalet även i vardagen, kanske en följd av den direkta kommunikationsstilen och den låga maktdistansen. I den svenska kommunen verkar samtalet

med medarbetarna ofta ske i mötesform och utifrån en tydlig struktur. Tänkbart är att Sveriges starkare fokus på konsensus leder till att man väljer att ha möten kring mycket fler frågor än i Tyskland. Som ett mer maskulint präglat land räknar man mer i Tyskland med att ledaren ska fatta ett beslut. Det kan även vara en förklaring till den starkare betoningen på hierarki som flera tyska chefer gör, trots liknande låga poäng på dimensionen maktavstånd har man ändå ett annat förhållningssätt chefer och medarbetare emellan

7.2.4 Sammanfattande tankar

Hur man kan vara en transformativ ledare i kommunal förvaltning skiljer sig alltså mellan Sverige och Tyskland på flera punkter utifrån den studie som genomförts. De svenska ledarnas transformativa ledarskap bygger mer på mål och målstyrning som en tänkbar konsekvens av ett starkare anammande av New Public Management. Trots att målen främst sätts politiskt poängteras starkare att det är viktigt att skapa lokala mål och låta medarbetarna vara med i omsättningen av dem. Genom en kultur som är något mer präglad av optimism och entusiasm kan det vara lättare att leva upp till vissa av de transformativa faktorerna. Man har en tydligare roll i hur medarbetares utveckling stöts genom medarbetaresamtal och en mer feminin kultur som lägger större vikt på ett stöttande ledarskap. Man verkar mer bekväm med nya saker och försöker skapa rum för en kreativ kultur med högt i tak där medarbetarna får prova nya arbetssätt och metoder, ledarskapsmetoder som coachande ledarskap tas an. Slutligen finns ett starkare fokus på att skapa konsensus vilket leder till att man involverar medarbetarna på ett tydligare sätt och har mycket möten. Det finns alltså en rad skillnader där Sverige utskiljer sig i att ha en mer transformativ ledarstil än Tyskland vilket främst verkar bero på kulturella skillnader, särskilt genom skillnaderna på skalorna maskulinitet, osäkerhetsundvikande och njutning/tillfredsställelse.

7.3 Är teorin om det transformativa ledarskapet en lämplig och användbar teori för att undersöka ledarskap inom kommunal sektor?

Utifrån att detta arbete tittat på två fall, två kommuner i olika länder och i båda funnit indikationer för transformativt ledarskap blir en första slutsats att teorin om det transformativa ledarskapet är en lämplig teori att använda. Väljer man dessutom att generellt se den kommunala sektorn som en offentlig organisation finns det dessutom forskning som behandlar transformativt ledarskap i offentliga organisationer. I arbetet refereras det till flera studier som har studerat transformativt ledarskap inom både offentlig och privat sektor. Man har funnit indikationer för att även offentliga chefer kan vara transformativa eller rentav mer transformativa än i privat sektor. Hughes et al 2002 (417) beskriver att ett generellt resultat av

över 200 studier är att transformativt ledarskap är mer vanligt i offentliga organisationer. Andra exempel är Atwater och Wrights artikel *Power and transformational and transactional leadership in public and private organizations* från 1996 som undersökte privata och offentliga organisationer i staten New York och som kom fram till att medarbetare i de offentliga organisationerna värderade sina chefer som mer inspirerande (Atwater/Wright 1996:963-964). Tafvelins avhandling *The Transformational Leadership Process - Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services* från 2013 undersöker transformativt ledarskap inom svensk socialtjänst. Alimo-Metcalf/Alban-Metcalf skriver i artikeln *More (good) leaders for the public sector* från 2006 om transformativt ledarskap i offentlig sektor i Storbritannien. De här nämnda artiklarna är bara ett väldigt litet urval av artiklar men kan exemplariskt belysa den forskning som gjorts om transformativt ledarskap inom offentlig sektor i olika länder som visar på att teorin är lämplig att använda när man undersöker ledarskap inom offentlig sektor.

Frågans andra del efterfrågar användbarheten att studera kommunalt ledarskap utifrån teorin om det transformativa ledarskapet. Empirin visar att chefer både i Sverige och Tyskland har möjlighet att åtminstone i viss mån vara transformativa ledare. Många delar av det transformativa ledarskapet som stort fokus på kommunikation, mål och visioner, personlig hänsyn och medarbetares utveckling har även kunnat ses i intervjuerna. Det är egentligen inte i detta som svaret på frågan om användbarheten ligger. Efter att ha fastställt att det är en lämplig teori efterfrågar användbarheten mer varför man ska se på kommunalt ledarskap utifrån denna teori. Som sades inledningsvis utvecklades inte teorin med offentliga organisationer i särskild åtanke (dock inte heller specifikt för privata organisationer) utan mer som en generell ledarskapsteori. Vad händer då när teorin används och tittar på ledarskap i den kommunala förvaltningen, en politiskt styrd organisation, och dessutom ser på den kommunala förvaltningen i två olika länder? Vad jag har kommit fram till är att teorin är användbar om den sätts i en diskussion kring de kommunala chefernas utrymme för transformativt ledarskap. I ett nästa steg finns en användbarhet i en diskussion kring kulturella skillnader som kan påverka hur man är transformativ i olika länder. Empirin visar nämligen att det finns en rad faktorer som påverkar hur cheferna kan vara transformativa. Att verka i en politisk kontext där mål sätts av politiken och där man måste vara lojal mot dessa är en sådan påverkansfaktor, vidare utsätts man för tryck inte bara från politiken utan även från medborgare, brukare, kunder och media. Det ska också tilläggas att många av de intervjuade cheferna leder medarbetare med en stark professionalitet, i dessa fall bland annat rektorer,

lärare, arkitekter och ingenjörer. Tänkbart är att utrymmet påverkas av en verksamhet med starka professioner med medarbetare med starka åsikter om verksamhetens utformning. Användbarheten i teorin ligger i att se vilka delar eller faktorer som trots detta får utrymme och där har arbetet alltså visat att de intervjuade cheferna kan leva upp till ganska många av de transformativa faktorer som definierats i detta arbete. I nästa steg ligger sedan användbarheten i att se vilka kulturella skillnader som påverkar med slutsatsen att trots att cheferna i båda länder har möjlighet att utnyttja delar av det transformativa ledarskapet så begränsas denna möjlighet delvis i Tyskland av vissa kulturella företeelser.

En relaterad fråga som inte tas upp i frågeställningen men som är värd att diskutera är att om teorin är användbar, varför ska den då användas? Ett tänkbart användningsområde är en vidareutveckling av både begreppsapparat och mätverktyg och anpassa dessa till politiskt styrda organisationer i en europeisk kontext (eller för ett enskilt land beroende på hur specifik man vill ha den). Med en bättre anpassad begreppsapparat och ett bättre anpassat mätverktyg kan också ett passande ledarskapsutvecklingskoncept. Som påtalats ger empirin inte ett intryck av ett bristfälligt ledarskap, men ett som kanske måste ses ur andra perspektiv än ledarskap i ett privat företag. Larsson et al (2003) är inne på samma tankegång när de utvecklar teorin om transformativt ledarskap och dess mätinstrument MLQ till att passa för en svensk kontext och en offentlig organisation (Försvarsmakten). Försvarsmakten måste dock ses som en rätt speciell offentlig organisation, exempelvis fattas det direkta politiska styret så som i en kommun. Ett tänkbart användningsområde blir därför en vidare anpassning både av MLQ och av Larsson et als verktyg DLQ, något som delvis gjordes i detta arbetes faktorer och intervjufrågor. Till exempel bör faktorn *idealiserat inflytande* (vars namn kanske skulle behöva ändras, Larsson et al kallar den till exempel exemplarisk förebild) innefatta dels de delar som definieras i detta arbete, men starkare ta hänsyn till den särskilda demokratiska kontexten. Inom *inspirerande motivation* skulle en omprövning av fokuset på visioner vara behövligt för att se hur kommunala chefer förhåller sig till de visioner och målbilder som finns. Vidare behövs hänsyn tas till den hierarkiska strukturen, centraliserat beslutsfattande, formaliserade strukturer och lagstyrning. Inom faktorn *individualiserad hänsyn* är en tanke att större hänsyn behöver tas till i vilken form utveckling av medarbetare redan sker, som i medarbetarsamtal. En vidare tanke är att utveckla teorin till att mer omfatta ett delat ledarskap. Särskilt i länder som Sverige där konsensus och delaktighet betonas starkt passar det inte helt och fullt med en teori som i mångt och mycket fokuserar på den enskilda ledaren. Intressant blir då att undersöka hur en grupp chefer är transformativa i sitt ledarskap.

Utifrån dessa tankar skulle ett mätverktyg kunna skapas bättre anpassat för den kommunala kontextens förutsättningar. Detta skulle kunna användas både för att leda intervjuer och skapa enkäter till både chefer och medarbetare. Utifrån de resultat som genereras kan man sedan se vilka delar av detta kommunala, transformativa ledarskap som behöver utvecklas. Utgångspunkten i detta ligger i att det transformativa ledarskapet har många positiva fördelar när det används på rätt sätt – effektivare arbete, bättre resultat och nöjdare medarbetare. Detta borde vara både en förutsättning och ett mål i sig för arbetet i en kommun, vilken präglas av demokrati, service till medborgarna och visioner som bygger på något större och mänskligare än vinstmaximering.

8 Slutsatser och bidrag till teoribildningen kring det transformativa ledarskapet

Detta arbete har undersökt förutsättningarna och utrymmet för transformativt ledarskap i en svensk och en tysk kommun i vardera två förvaltningar. Arbetet har teoretiskt grundats framför allt på Bass och Bass tillsammans med Avolio och Riggios (Bass 1996, 1997, Bass/Avolio 2002, Bass/Riggio 2006) olika arbeten om transformativt ledarskap, men har även bland annat använt element av den vidareutveckling av teorin som Larsson et al (2003) utvecklat för den svenska kontexten.

I de två kommunerna genomfördes intervjuer med sammanlagt åtta chefer för att samla empiriskt material som grund till att besvara arbetets frågeställningar. Slutsatserna gällande arbetets huvudfråga ”hur utformas det transformativa ledarskapet i kommunal förvaltning i Sverige och Tyskland?” är som följer:

- I båda länderna finns generellt ett utrymme och en möjlighet för chefer i kommunal förvaltning att vara transformativa ledare.
- Det verkar i den kommunala kontexten finnas goda förutsättningar för transformativt ledarskap inom områden som kommunikation, involvera andra chefer och medarbetare i arbetet, guida arbetet efter mål, stötta personers utveckling samt tillåta kreativa arbetssätt och en kreativ problemlösning.
- Utrymmet för transformativt ledarskap är delvis begränsat när man verkar i en hierarkisk och politiskt styrd organisation. Exempelvis finner många det svårt att ha egna visioner. Kanske är detta dock en generell begränsning som teorin borde ta större hänsyn till och som kan kritiseras. I ett hierarkiskt system, vare sig det är politiskt styrt eller privat, är det svårt för underchefer att i stor mån sätta egna visioner. De kommunala cheferna visar ändå ett visst mån av visioner till exempel hur de vill att den egna organisationen ska arbeta och fungera framåt i tiden.
- Man kan som kommunal chef vara en förebild, men främst gällande arbetssätt och inte i att vara den store visionäre ledaren som vill förändra hela organisationen. Kanske ser sig många inte direkt som förebild då många betonar ett delat ledarskap med en ledningsgrupp eller liknande.

Gällande frågan om det finns större utrymme för transformativt ledarskap i Sverige har jag kommit fram till följande slutsatser:

- Ja det verkar generellt finns ett större utrymme för transformativt ledarskap i Sverige, det är egentligen bara på ett område, delegering av egna uppgifter, som de tyska cheferna utmärker sig som mer transformativa. Sveriges mer transformativa karaktär kan bero på:
 - En kultur som definierad med Hofstedes kulturella dimensioner har ett större fokus på konsensus, delaktighet och stöttande ledarskap (låga poäng maskulinitet). Mindre osäkerhetsundvikande vilket kan underlätta att låta medarbetare pröva nya saker och skapa rum för kreativitet. Höga poäng på skalan njutning/tillfredsställelse vilket kan leda till en mer optimistisk inställning.
 - Vissa organisatoriska förutsättningar som ett i kollektivavtal normerat utvecklingssamtal som leder till att medarbetares utveckling måste följas. Ett starkare fokus på medbestämmande genom MBL samt ett tänkbart tydligare anammande av New-Public-Management och relaterade verktyg som mål- och resultatstyrning.

Slutligen ställdes frågan om teorin om det transformativa ledarskapet är lämplig och användbar för att undersöka ledarskap i kommunal förvaltning. Slutsatserna blir som följer:

- Ja det är lämpligt dels då i detta arbete ledarskap i två kommuner har undersökts och det i båda funnits indikationer för transformativt ledarskap. Dels är kommuner en offentlig organisation och en stor rad studier har undersökt just transformativt ledarskap i offentliga organisationer.
- Användbarheten ligger i att se vilka transformativa faktorer som får utrymme med de organisatoriska förutsättningar som den kommunala kontexten innebär, samt även de begränsningar som kulturella skillnader kan utgöra. Användbarheten kan i ett vidare steg användas som grund för att vidareutveckla teorin, dess begreppsapparat och mätinstrument för att bättre passa på den kommunala kontexten.

Med dessa frågeställningar har ett bidrag gjorts till teoribildningen både gällande hur man är transformativ i den kommunala kontexten och vilka skillnader som det kan finnas mellan två länder. Arbetet för på så sätt diskussionen vidare både gällande transformativt ledarskap i olika organisationstyper och i olika länder. Studien bygger vidare på den kunskap som genererats genom en rad tidigare arbeten inom några olika områden:

- **Universalitet:** Studien bidrar till den diskussion som förts om teorins universalitet rörande olika organisationstyper och nationella kulturer (jmf. Bass/Avolio 1994, Bass 1996, 1997)

i och med att studien genomförts dels i en organisationstyp som inte undersökts i så hög utsträckning och dels genomförts i två olika länder, men i samma typ av organisation.

- **Organisatoriska förutsättningar:** En rad studier undersöker just de organisatoriska förutsättningarna för transformativt ledarskap i offentlig sektor (jmf. Tafvelin 2013, Atwater/Wright 1996, Alimo-Metcalfe/Alban-Metcalfe 2006) och studien levererar viktiga insikter om förutsättningar och vissa begränsningar i kommunal sektor.
- **Svar på kritik:** Teorin har kritiserats bland annat för sitt fokus på heroiska egenskaper och eventuell risk för felaktigt användande av de transformativa faktorerna (jmf. Beyer 1999, Yukl 1999). Studien bidrar till ett besvarande av denna kritik genom att visa att både kommunens organisatoriska förutsättningar och även kulturella dimensioner både dämpar detta och skapar utrymme för en annan form av transformativt ledarskap.
- **Vidareutveckling av teori och mätinstrument:** Liksom Larsson et al (2003) och Alimo-Metcalfe/Alban-Metcalfe (2006) har studien delvis modifierat teorin och dess mätinstrument för att bättre passa på undersökningsobjektet och även föreslagit vidare förändringar och förbättringar inför framtida studier.

För vidare forskning ska också tilläggas att en mer omfattande studie med fler intervjuer och enkäter både till chefer och medarbetare skulle kunna bidra med en ännu tydligare empiri. Det som kommer fram i det här arbetet får mer ses som en fingervisning och inte som generaliserbara rön vare sig för allt kommunal ledarskap eller för skillnaderna mellan olika länder. Kanske måste man tydligare modifiera frågor som kan tänkas locka fram önskvärda svar hos respondenterna och vara försiktig med det transformativa ledarskapets positivt laddade begrepp. Så kan undvikas att efterfråga en ledarskapsnorm snarare än de intervjuades faktiska ledarskap. Utifrån det skulle man ännu tydligare kunna få fram hur det transformativa ledarskapet utformas i kommunal förvaltning och även hur man kan utveckla det vidare för att ta till vara på den potential som ett lyckat transformativt ledarskap faktiskt innebär, oavsett organisationsform eller kultur.

9 Litteraturförteckning

- Alimo-Metcalfe, Beverly; Alban-Metcalfe, John (2006): More (good) leaders for the public sector. *International Journal of Public Sector Management* 19 (4), 293–315
- Almqvist, Roland M. (2006): New public management. NPM: om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll. Malmö: Liber
- Atwater, Leanne E.; Wright, Wendy J. (1996): Power and transformational and transactional leadership in public and private organizations. *International Journal of Public Administration* 19 (6), 963–989
- Avolio, Bruce J.; Bass, Bernard M. (2002): Developing potential across a full range of leaderships. Cases on transactional and transformational leadership. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates
- Bass, Bernard M. (1996): Is there universality in the full range model of leadership? *International Journal of Public Administration* 19 (6), 731–761
- Bass, Bernard M. (1997): Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist* 52 (2), 130–139
- Bass, Bernard M.; Avolio, Bruce J. (1994): Transformational Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Administration* 17 (3-4), 541–554
- Bass, Bernard M.; Bass, Ruth (2008): The Bass handbook of leadership. Theory, research, and application. New York: Free Press
- Bass, Bernard M.; Riggio, Ronald E. (2005): Transformation leadership. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates
- Beyer, Janice M. (1999): Taming and promoting charisma to change organizations. *Leadership Quarterly* 10 (2), 307–330
- Bodelsson, Pontus (2012): Management by glädje. Malmö: Liber
- Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG). Hämtad 2014-05-10 från <http://www.gesetze-im-internet.de/bpersvg/BJNR006930974.html>
- Busch, Tor (2013): Värdebaserad ledning i offentliga professioner. Lund: Studentlitteratur AB
- DuBrin, Andrew J. (2013): Principles of leadership. Mason: South-Western Cengage Learning
- Esaiasson, Peter (2012): Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad. Stockholm: Norstedts juridik
- Gibson, J. W.; Blackwell, C. W. (1999): Flying High with Herb Kelleher: A Profile in Charismatic Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 6 (3-4), 120–137
- Henneke, Hans-Günter; Deutscher Landkreistag: Struktur der kommunalen Ebene in den Ländern Deutschlands. Hämtad 2014-04-27 från http://www.kreise.de/__cms1/images/stories/publikationen/bd-110.pdf
- Hofstede, webbsida 1: Dimensions. Hämtad 2014-02-25 från geert-hofstede.com/dimensions.html
- Hofstede, webbsida 2: Germany. Hämtad 2014-03-06 från geert-hofstede.com/germany
- Hofstede webbsida3: National Culture. Hämtad 2014-02-25 från geert-hofstede.com/national-culture.html
- Hofstede, webbsida 4: Sweden. Hämtad 2014-03-06 från geert-hofstede.com/sweden.html
- Hofstede, webbsida 5: United States. Hämtad 2014-05-20 från geert-hofstede.com/united-states.html
- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan (2005): Organisationer och kulturer. Lund: Studentlitteratur AB.

- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael (2010): Cultures and organizations. Software of the mind; intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGraw-Hill
- Holmberg, Ingalill; Henning, Roger (2003): Offentligt ledarskap. Om förändring, förnyelse och nya ledarideal. Lund: Studentlitteratur
- House, Robert J.; Aditya, Ram N. (1997): The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management* 23 (3), 409–473
- Hughes, Richard L.; Ginnett, Robert C.; Curphy, Gordon J. (2002): Leadership. Enhancing the lessons of experience. Boston: McGraw-Hill
- Högberg, Örjan (2002): Kommunchefers tidsanvändning. En studie om kommunchefers funktioner och roller. Linköping: Linköpings Universitet
- Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (LBP B-W): Aufgaben der Kommunen. Hämtad 2014-04-27 från http://www.kommunalwahl-bw.de/aufgabe_kommunen.html
- Larsson, Gerry; Carlstedt, Leif; Andersson, Jens; Andersson, Lars; Danielsson, Erna; Johansson, Ann et al. (2003): A comprehensive system for leader evaluation and development. *Leadership & Organization Development Journal* 24 (1), 16–25
- Lowe, Kevin B.; Kroeck, K. Galen; Sivasubramaniam, Nagaraj (1996): Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership. A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly* 7 (3), 385–425
- Malmström, Clas; Skoglund, Lennart (2013): Chefen som gör skillnad. Stockholm: Gothia Fortbildning
- Marschall, Stefan (2007): Das politische System Deutschlands. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft
- Pfeffer, Jeffrey; Sutton, Robert I. (2006): Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense. Profiting from evidence-based management. Boston: Harvard Business School Press
- Pollitt, Christopher; Thiel, Sandra van; Homburg, Vincent (2007): New public management in Europe. Adaptation and alternatives. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan
- Schubert, Klaus; Klein, Martina (2006): Das Politiklexikon. Bonn. Dietz
- Schulgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (SchulG NRW). Hämtad 2014-05-15 från lpa.uni-koeln.de/docs/Recht/Schulrecht/Schulgesetz/Schulgesetz.pdf
- Stewart, Jan (2006): Transformational leadership. An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy* (54), 1–29
- Smith, Gregory P. (2011): Eight traits of a transformational leader. Hämtad 2014-05-21 från <http://www.chartcourse.com/eight-traits-of-a-transformational-leader/>
- Tafvelin, Susanne (2013): The Transformational Leadership Process. Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services. Umeå: Umeå universitet Department of Psychology
- Yukl, Gary (1999): An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly* 10 (2), 285–305

Bilaga 1 Intervjuguide på svenska

1. Hur länge har du haft den position du har nu?
2. Vad har du för utbildnings- och yrkesmässig bakgrund?
3. Hur många medarbetare är du som chef ansvarig för?
4. På vilken nivå i kommunen befinner du dig? Leder du även andra chefer?
5. Har du gått utbildningar/besökt kurser inom ledarskap, management, chefskap?
6. Kan du beskriva hur du främst kommunicerar med dina medarbetare? Har ni fasta mötestider t.ex.? IH2
7. Hur och när pratar du med dina medarbetare individuellt? När du talar med dina medarbetare, sker det främst via telefon, mail eller personligt samtal? Går du till dem eller kommer de till dig? IH2
8. Utifrån vilken logik/vilka kriterier fördelar du uppgifter bland dina medarbetare? IM3 (IM4)
9. Är det alltid klart och tydligt vem som har vilka arbetsuppgifter? IM3, IM4
10. Hur planerar du ditt arbete? Hur långfristigt? (IM1)
11. Har du även operativa uppgifter? Om ja, händer det att du delegerar egna uppgifter till medarbetare? IM3
12. Hur ofta och vid vilka tillfällen pratar du om ledarskap med andra chefer? Pratar du även om ledarskap med dina medarbetare?
13. Hur skulle du beskriva din ledarskapsstil? Har du förebilder?
14. Låt oss prata om verksamhetsmål – hur skapas de och varifrån kommer de? Hur ser du på verksamhetsmål? Vad har medarbetarna för roll när det gäller att sätta respektive genomföra verksamhetsmål? II1, II2
15. Kan du ge ett exempel på ett verksamhetsmål? II1
16. Har du en tydlig bild av verksamheten/organisationen i framtiden, säg om 5 år, som även dina medarbetare är medvetna om? IM1, (II1, II2)
17. Om du tillsammans med dina medarbetare ska genomföra något nytt (t.ex. ett nytt beslut, ett nytt arbetssätt), hur går du då till väga? (Mål?) II2, IM2
18. Om verksamheten stöter på svårigheter av något slag, låt oss säga till exempel budgetnedskärningar eller nya otydliga uppgifter – hur förmedlar du det till dina medarbetare? II3.
19. Hur ser du på utrymmet för kreativitet inom verksamheten? Kan du ge exempel? IM4

20. Låt oss anta att ett beslut (exempel?) från högre ort går emot dina exempelvis professionella åsikter – hur agerar du då? Hur förmedlar du det till dina medarbetare? II4
21. Upplever du ibland motgångar på arbetet och kan du ge exempel på ett sådant tillfälle och hur du har hanterat det? II5
22. Hur hanterar du dina medarbetares individuella behov på arbetet? II6, IH2
23. Hur tror du att en slumpvis utvald medarbetare skulle beskriva dig som chef? II7
24. Kan du beskriva situationer på arbetet när du kan fungera på som en förebild för dina medarbetare? II7
25. Om någon medarbetare har gjort fel – hur hanterar du det? (Jag menar inte allvarliga tjänstefel). Kan du ge ett exempel? IM5
26. Hur tycker du att det känns när medarbetare har tankar eller åsikter relaterade till arbetet som är väldigt avvikande från dina egna? IM5
27. Hur delar du med dig av dina kunskaper till dina medarbetare? IH1
28. Följer du och försöker påverka enskilda medarbetares utveckling? (Coachande) IH1
29. Hur hanterar du problematiska medarbetare? Med det menar jag alltså inte någon som gör ett fel som jag frågat tidigare, utan som till exempel skapar dålig stämning, osämja mellan medarbetare m.m. Kan du ge ett exempel? IH3
30. Hur mycket vet du om dina medarbetares privatliv, t.ex. om det är något privat som kan påverka hur de mår eller presterar på arbetet? IH4 (IH2)
31. Relaterat till frågan innan, hur hanterar du medarbetarnas behov av privatsfär? IH4

IF = Inledande frågor

FL = Frågor om ledarskap

II = Idealiserat inflytande

IM = Inspirerande motivation

IH = Individualiserad hänsyn

Bilaga 2 Intervjuguide på tyska

1. Wie lange sind Sie schon in Ihrer jetzigen Position?
2. Was haben Sie für einen ausbildungstechnischen und beruflichen Hintergrund?
3. Für wie viele Mitarbeiter sind Sie als Führungskraft zuständig?
4. Auf welcher Führungsebene befinden Sie sich? Führen Sie selber Führungskräfte, wenn ja wie viele?
5. Welche Ausbildungen/Seminare haben Sie zum Thema Führung, Leadership, Management o.ä. besucht?
6. Wie kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern? Führen Sie z.B. feste Abteilungsbesprechungen durch?
7. Wie und wann sprechen Sie individuell mit Ihren Mitarbeitern? Wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern sprechen, machen Sie dies meist per Telefon, Mail oder persönlich? Gehen Sie zu denen oder kommen die zu Ihnen?
8. Nach welcher Logik verteilen Sie Aufgaben unter Ihren Mitarbeitern? (Steuerungslogik)
9. Ist die Zuständigkeit für Arbeitsaufgaben unter Ihren Mitarbeitern immer klar und deutlich geregelt?
10. Woran richten Sie Ihre Arbeit aus? Wie langfristig?
11. Wie stark sind Sie noch in operative Aufgaben eingebunden? Wenn ja, wie viel delegieren Sie eigene Aufgaben an Mitarbeiter?
12. Wie oft und bei welchen Angelegenheiten tauschen Sie sich mit anderen Führungskräften über das Thema Führung aus? Gibt es Situationen in denen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern darüber austauschen?
13. Wie würden Sie Ihren eigenen Führungsstil beschreiben? Haben Sie Vorbilder? Wenn ja welche?
14. Sprechen wir über Ziele - Wie finden Sie allgemein Organisationsziele? Wo kommen diese her und wie kommen diese an Ihre Mitarbeiter?
15. Können Sie ein Beispiel für ein Ziel geben?
16. Haben Sie ein Bild von Ihrer Organisation in der Zukunft, sagen wir in fünf Jahren, und wenn ja ist dieses Ihren Mitarbeitern bewusst?
17. Angenommen in Ihrem Bereich soll irgendetwas Neues eingeführt werden, z.B. eine neue Richtlinie, Arbeitsweise o.ä., wie gehen Sie da vor?
18. Wenn Sie auf Probleme oder Schwierigkeiten stoßen, sagen wir z.B. Haushaltskürzungen oder neue, unpräzise Arbeitsaufgaben, wie vermitteln Sie dies Ihren Mitarbeitern?

19. Wie schätzen Sie den Spielraum für Kreativität in Ihrer Organisation/Abteilung ein?
20. Lassen Sie uns annehmen, eine Entscheidung von oben geht gegen Ihr professionelles Verständnis, wie gehen Sie damit um? Wie vermitteln Sie dies Ihren Mitarbeitern?
21. Erleben Sie auch manchmal einen Misserfolg auf der Arbeit? Können Sie dafür ein Beispiel nennen? Wie gehen Sie damit um?
22. Wie gehen Sie mit den individuellen Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiter, bezogen auf die Arbeit, um?
23. Wenn ich mir zufällig einen Mitarbeiter aus Ihrer Gruppe aussuchen würde, wie würde sie/er Sie als Führungskraft beschreiben?
24. Können Sie Situationen auf der Arbeit beschreiben, in denen Sie als Vorbild für Ihre Mitarbeiter dienen?
25. Falls ein Mitarbeiter einen Fehler macht – wie gehen Sie damit um? (Damit sind nicht ernsthafte Fehler oder Amtsvergehen gemeint). Können Sie dafür ein Beispiel nennen?
26. Wie gehen Sie damit um, bzw. wie fühlt es sich an, wenn Mitarbeiter gekoppelt an die Arbeit Gedanken oder Meinungen äußern, die sehr Ihren eigenen entgegenstehen?
27. Wie teilen Sie Ihr Wissen mit Ihren Mitarbeitern?
28. Inwieweit folgen und beeinflussen Sie die Entwicklung einzelner Mitarbeiter?
29. Wie gehen Sie mit „schwierigen“ Mitarbeitern um? Damit meine ich nicht jemand der einen Fehler macht wie oben, sondern eher wenn jemand für schlechte Stimmung sorgt oder sich mit einem Kollegen streitet usw. Können Sie ein Beispiel nennen?
30. Wie viel wissen Sie über die privaten Umstände Ihrer Mitarbeiter?
31. Wie gehen Sie damit um, dass manche Mitarbeiter auf der Arbeit über Ihre privaten Angelegenheiten/Probleme reden und wieder andere nicht darüber reden wollen?