

GÖTEBORGS UNIVERSITET  
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Inställning till förändring och ledarskap relaterat till affektiv  
personlighet och optimism**

Camilla Suvén  
Elisabeth Tengblad

Självständigt arbete 10 poäng  
Programmet med inriktning mot  
personal- och arbetslivsfrågor  
Vårterminen 2006

Handledare: Lisbeth Hedelin

# Inställning till förändring och ledarskap relaterat till affektiv personlighet och optimism

Camilla Suvén  
Elisabeth Tengblad

*Sammanfattning.* Syftet med studien var att undersöka medarbetares inställning till organisationsförändring och sina chefers ledarskap. Undersökningsgruppen bestod av 322 personer. Enkät innehållande mätinstrumenten MLQ, LOT-R, PANAS och S/E användes. De anställda fick ta ställning till påståenden gällande ledarskapet på arbetsplatsen, inställning till förändring och hur de hade känt sig som en konsekvens av en omorganisation. Denna kunskap ses som viktig för att förstå hur chefer bör förhålla sig till de anställda för att lyckas i sina roller. Resultat från studien visade att de anställda hade en mer positiv än negativ inställning till förändring och att de uppfattade sina chefers ledarskap vara mer transformativt än transaktionellt. Optimistisk läggning och affektiv personlighet visade sig vara positivt relaterade till inställning till förändring.

Varför lyckas vissa företag med förändringsarbeten, medan andra är mindre framgångsrika? Omvärldens snabba förändringstakt ställer krav på organisationer att vara flexibla och anpassningsbara. Detta kräver i sin tur att chefer och medarbetare har viljan att acceptera nödvändiga förändringar. En organisationsförändring kan dock innebära att båda parter känner sig osäkra och otrygga inför en förändring, vilket eventuellt kan medföra att de motsätter sig den. För dem som istället ser utmaningar och möjligheter kan en förändring upplevas som något positivt (Wanberg & Banas, 2000).

Frågan är hur en förändring, som innebär att ett chefsled tagits bort och där en helt ny ledningsgrupp har tillsatts, påverkar medarbetarna? Med hjälp av en enkätundersökning har avsikten varit att ta reda på medarbetares inställning till förändringar i allmänhet och till organisationsförändringar och hur de värderar sina chefers ledarskap, men också deras personliga läggning i termer av generell optimism, vilken stress- och energinivå de upplever och hur de känslomässigt har påverkats av förändringen.<sup>1</sup>

Teorier har formulerats om ledarskapskvaliteter som behövs i tider av organisationsförändring. Begrepp som ”transformativt ledarskap”, ”visionärt ledarskap” och ”inspirerande ledarskap”, har introducerats för att beskriva hur ledare motiverar sina medarbetare, hur de uttrycker ett behov av förändring och hur de kommunicerar sina visioner om vad en förändring kan ge för resultat. Trots omfattande forskning om betydelse av ledarskap i förändringsprocesser, är teoretiker inte överens om hur man på bästa sätt leder en förändring, för att den skall bli framgångsrik (Beer & Nohria, 2000).

---

<sup>1</sup> Företaget har nyligen genomfört en omorganisation, vilket innebär en ny chefsroll för ett flertal av cheferna vid företaget (personalchefen, personlig kommunikation, 17 februari, 2006). Företaget önskar försöka öka sannolikheten att cheferna skall lyckas i den nya organisationen, att samarbetet/relationen med medarbetarna skall fungera tillfredsställande samt att medarbetarnas inställning till organisationsförändringar skall beaktas.

Att involvera anställda i en förändringsprocess för att skapa en känsla av delaktighet kan medföra att de lättare accepterar förändringen. Medarbetare blir mer engagerade om ledare föregår med gott exempel och personligen visar vad som behöver göras (Bommer, Rich & Rubin, 2005).

Armenakis och Bedian (1999) har lagt fram att det är troligt att individer motsätter sig förändring om de är övertygade om att den kommer att leda till att de förlorar något av värde. Det är sannolikt att individer fokuserar på vad som är bäst för dem själva och inte så mycket på vad som är bäst för deras organisation. Det har också visat sig att motstånd mot förändring som begrepp är vanligt förekommande i litteratur om förändring. Motstånd mot förändring är en naturlig reaktion hos människor som vill skydda sina egna intressen när de själva inte kan vara med och bestämma (Yukl, 2005).

Perlman och Takacs (1990, refererad till i Vakola & Nikolaou, 2005) har funnit att en organisationsförändring ofta innebär en känslomässig påfrestning. Medarbetare kan ha allt från mycket positiva attityder till förändring till starkt negativa. Detta gör att förändring kan mottas med upprymdhet och glädje eller ilska och rädsla, vilket kan resultera i reaktioner allt från att stödja förändringen till att på olika sätt motsätta sig den (Vakola & Nikolaou, 2005). Motstånd mot förändring kan komma till uttryck i medarbetares oföretagsamhet, förnekelse, depression och uppgivenhet. Alla dessa reaktioner gentemot en förändring är normala då en förändringsprocess ofta innebär att gå från det kända till det okända (Bovey & Hede, 2001, refererad till i Vakola & Nikolaou, 2005).

En faktor som påverkar attityder och som kan ha betydelse för att en förändring blir framgångsrik är organisatorisk samhörighet. När en medarbetare känner samhörighet med sin organisation innebär det att denne accepterar organisationens värderingar och mål, anstränger sig extra för sin organisation när så behövs och har en stark önskan om att få vara medlem i organisationen (Vakola & Nikolaou, 2005). Ju mer medarbetare identifierar sig med sina organisationer, desto högre blir deras känsla av samhörighet och desto större blir villigheten att acceptera en organisationsförändring (Cordery, Sevastos, Mueller & Parker, 1993, refererad till i Vakola & Nikolaou, 2005). Iverson (1996, refererad till i Vakola & Nikolaou, 2005) har funnit att organisatorisk samhörighet är en av de viktigaste faktorerna för en lyckad organisationsförändring.

Motstånd mot förändring är, som tidigare nämnts, en naturlig reaktion hos individen då denne står inför något nytt och okänt. Även beredskap för en förändring är av värde att ta hänsyn till då den i viss mån indikerar vilken inställning som råder bland medarbetare. Madsen, Miller och John (2005) fann samband mellan beredskap för organisatorisk förändring och samhörighet samt sociala relationer på arbetsplatsen. Anställda i de aktuella organisationerna upplevde högre beredskap för förändring när de kände sig engagerade, det vill säga då de var lojala och identifierade sig med sina organisationer. Motstånd och beredskap för förändring behandlas mer ingående i följande avsnitt.

### *Motstånd och beredskap för förändring*

Armenakis, Harris och Mossholder (1993) skiljer mellan *motstånd mot förändring* och *beredskap för förändring*. Beredskap för förändring ger uttryck för medarbetares övertygelser, att de har en inställning till förändringen som nödvändig samt en tro på organisationens kapacitet att på ett framgångsrikt sätt kunna genomföra den. En viktig

mekanism för att skapa beredskap för förändring hos medarbetarna är själva förändringsbudskapet, vilket består av två delar; behovet av förändring och tillit hos dem som skall genomföra den. Det handlar om att aktivt skapa en beredskap för förändring. Chefer anses ha en viktig roll som proaktiva ”coacher” när det gäller medarbetares beredskap för förändring snarare än att de skall ha en reaktiv roll och övervaka arbetsplatsen för att hitta tecken på motstånd (Armenakis et al., 1993).

Holt, Self, Thal och Lo (2003) erhöll ett oväntat resultat i en studie. Trots att anställda fick vara delaktiga och ha möjlighet att påverka i en förändringsprocess hade de ändå en negativ uppfattning om att den aktuella förändringsåtgärden skulle leda till framgång. De fann detta resultat betydelsefullt av både praktiska och forskningsmässiga skäl och framhåller att det kan finnas situationer där motstånd mot förändring kan vara en fördel. Medarbetare kan via sina erfarenheter ha insikter och kunskap om varför de tror att en förändring inte kommer att leda till framgång. För ledare är det viktigt att denna information kommer fram så att de på ett noggrant sätt kan överväga om förändringsåtgärderna är de rätta eller om informationen kan användas på ett sätt som bidrar till att förbättra förändringsstrategierna. Vidare föreslår Holt et al. (2003) att forskare bör identifiera situationer där chefer ser motstånd som något positivt istället för att försöka undvika det. Holt et al. (2003) understryker vikten av att en förändringsledare ser förändringen som en dynamisk process där både ledare och medarbetare bör känna sig övertygade om att en förändring är nödvändig. Eventuellt motstånd bland personalen bör därför ses som en viktig del i förändringsarbetet.

Armenakis et al. (1993) har funnit att en hög nivå av öppenhet till förändring är avgörande för förändringsberedskapen hos medarbetare. Miller, Johnson och Grau (1994, refererad till i Wanberg & Banas, 2000) har studerat öppenhet till organisationsförändring i termer av vilja hos medarbetare att stödja förändring och ha positiva känslor och en tro på att en förändring kommer att leda till något bra. Resultaten visade att medarbetare med lägre grad av förändringsacceptans rapporterade mindre arbetstillfredsställelse och mer irritation på arbetsplatsen, samt intentioner att sluta.

Ledarens roll och betydelse i en förändringsprocess är viktig att beakta. Organisationer i förändring behöver ledare som snabbt kan anpassa sig och vara flexibla för att möta nya krav och utmaningar. Den typ av ledarskap som behövs i tider av förändring benämner Bass (1985) transformativt ledarskap. Transformativt och transaktionellt ledarskap är två ledarskapsstilar som skiljer sig åt på olika sätt. De kan vara framgångsrika var för sig, men också kombinationen av dessa kan visa sig vara ett vinnande koncept. Följande avsnitt beskriver just dessa ledarskapsstilar.

### *Transformativt och transaktionellt ledarskap*

De känslomässiga och symboliska sidorna av ledarskap handlar om hur ledare får medarbetare att bli självuppoftande och att sätta sin organisations bästa före sina egna intressen. Teorier om det transformativa och det karismatiska ledarskapet beskriver de här sidorna (Yukl, 2005).

Yukl (2005) resonerar kring viktiga bidrag som transformativa och karismatiska teorier ger för att bättre förstå ledarskapsprocesser. Teorierna förklarar till exempel varför en del ledare kan ha en mycket stor inverkan på sina medarbetare, vilket inte helt kan förklaras av tidigare ledarskapsteorier som exempelvis instrumentellt eller

situationsanpassat ledarskap (Avery & Ryan, 2002). Teorier om transformativt och karismatiskt ledarskap visar på vikten av medarbetarnas känslomässiga reaktioner gentemot sina ledare. Transformativa ledare har förmågan att känslomässigt engagera och inspirera sina medarbetare och kan förmedla en vision till dem om vad de kan åstadkomma genom extra bemödanden (Bass, 1985). Teorierna visar vidare på betydelsen av ledarens roll där denne får medarbetaren att uppleva arbetet som meningsfullt, vilket enligt Yukl (2005), inte tidigare ansetts viktigt.

Yukl (2005) menar att transformativa och karismatiska ledare skiljer sig åt i sin ledarstil. Transformativa ledare gör mer för att stärka sina medarbetare och får dessa att bli mindre beroende av sin ledare genom att denne delegerar ansvar, stimulerar och utvecklar dem på olika sätt samt bygger en kultur som stödjer denna utveckling. Karismatiska ledare däremot, bygger upp bilden av sig själva såsom mycket kompetenta och uppvisar ett självständigt beteende. Bass (1985) framställer karismatiska ledare som personer med stor makt att påverka och att de underställda har en vilja att identifiera sig med dem.

Ett transaktionellt ledarskap innebär bland annat att ledaren klargör förväntningar och ansvar, träffar överenskommelser, förhandlar om resurser, utbyter hjälp mot arbetsinsats och ger beröm om medarbetare presterat framgångsrikt (Avolio & Bass, 2004). Ledaren och medarbetaren kommer överens om vad denne behöver uppnå för att bli belönad eller för att undvika misshälligheter. Om medarbetaren gör så som är överenskommet belönar ledaren denne, alternativt undviker negativ förstärkning som korrigerande eller tillrättavisning (Bass, 1985).

Bass (1985) ser inte transformativt och transaktionellt ledarskap som varandras motsatser, utan anser att en och samma ledare i olika utsträckning och intensitet kan ha inslag av båda ledarstilar, vilket också gör dem effektiva. Dock har Bass (1985) funnit att det är det transformativa ledarskapet som kan åstadkomma de stora förändringarna i grupper, organisationer och samhällen.

### *Betydelsen av det transformativa och transaktionella ledarskapet i en förändringsprocess*

Pillai och Williams (2004) fann att transformativt ledarskap påverkar känslor av samhörighet och prestation. En betydande forskning (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003, refererad till i Bommer et al., 2005) visar att transformativt ledarskap är förknippat med positiva effekter för en organisation. Transformativt ledarskap "transformerar" den enskilda medarbetaren till att vara mer mottaglig för, och beredd på, förändring genom att attityder, värderingar och uppfattningar hos medarbetaren kan påverkas (Bommer et al., 2005). Transformativa ledare sporrar sina medarbetare att lösa problem på nya sätt och stimulerar de anställda att betrakta sina arbetsuppgifter ur olika perspektiv. Detta är, enligt Bass (1985), särskilt viktigt när organisationer befinner sig i krissituationer som bottnar i dåligt lösta problem.

Eftersom transformativa ledare ser till varje individs behov och utveckling, är det sannolikt att anställda blir mer positivt inställda när ledaren bryr sig om dem som individer. Om medarbetare får ett personligt stöd från sin ledare är det troligt att de accepterar genomförandet av förändringar. Acceptans från medarbetarna är en viktig faktor när det gäller att få dem att tro på att en förändring kommer att bli lyckad (Bommer et al., 2005).

Yukl (2005) menar att transformativt ledarskap troligen är mer effektivt i en dynamisk, instabil miljö där behovet av förändring kan vara stort. För en ledare kan det bli lättare att utöva transformativt ledarskap om denne uppmuntras och bemyndigas att få vara flexibel och innovativ, till exempel i en decentraliserad organisation. Vidare tar Yukl (2005) upp att det finns stöd för att medarbetares egenskaper och värderingar kan avgöra hur de svarar på transformativt respektive karismatiskt beteende hos en ledare (Ehrhart & Klein, 2001, refererad till i Yukl, 2005).

Avolio och Bass (2004) beskriver en sorts ledarstil som kännetecknas av så kallad ledning genom avvikelser (management by exception), vilket innebär att ledaren agerar först då problem har uppstått. Vidare beskriver de att en ledare som tydliggör förväntningar och belöningar använder ett så kallat kontinuerligt belönande (contingent reward). Howell och Avolio (1993) konstaterade att ledare som i mindre omfattning använde sig av avvikelseledning och kontinuerligt belönande och istället utövade transformativt ledarskap bidrog på ett positivt sätt till att organisationsmål kunde uppnås. Ledare som utövar denna variant av ledarskap visar på individuell omsorg om individen, stimulerar sina medarbetare och använder egen personlig utstrålning på ett positivt sätt. Resultat från studien (Howell & Avolio, 1993) pekar på att chefer behöver utveckla ett transformativt ledarskap för att bli mer effektiva som ledare, vilket i sin tur kan leda till att deras enheter visar bättre resultat.

Howell och Avolio (1993) fann också oväntat ett negativt samband mellan ledare som utövade kontinuerligt belönande och prestation trots att tidigare forskning generellt har påvisat ett positivt samband mellan denna ledarstil och prestation (Bass & Avolio, 1990, refererad till i Howell & Avolio, 1993). Bland annat förklarar de resultatet med att ledare som träffar överenskommelser om belöning efter prestation, men sedan inte uppfyller sina åtaganden, betraktas som mindre effektiva som ledare. Dessa ledare får minskat förtroende hos sina medarbetare och kan därför inte uppnå effektivitet bland dem (Tsui, 1982, refererad till i Howell & Avolio, 1993). Vidare ges ytterligare en förklaring, nämligen att i vilken utsträckning en chef behöver använda sig av kontinuerligt belönande för att nå prestation kan variera beroende på hur självgående medarbetarna är och hur verksamheten i organisationen ser ut (Bass, 1990, refererad till i Howell & Avolio, 1993). I en miljö där till exempel förändringsarbete pågår, kan en rent transaktionell ledarstil vara opassande och kontraproduktivt (Howell & Avolio, 1993).

Teorier om transformativt och karismatiskt ledarskap har vissa svagheter. Yukl (2005) menar att de fokuserar alltför mycket på ledaren och dennes inflytande på medarbetarna och för lite på det ömsesidiga förhållandet dem emellan eller förhållandet medarbetarna emellan. Även om ledarens inverkan på medarbetaren som individ är viktig, så är detta inte tillräckligt för att förklara hur ledare till exempel kan bygga upp väl fungerande arbetslag. Teorierna tar inte heller upp de uppgiftsorienterade funktioner som en ledare har och som är viktiga för att ett arbetslag skall kunna prestera effektivt (Yukl, 2005).

En ledare kan påverka medarbetare att vara mer motiverade, kreativa och samarbetande, men det är också viktigt att ta hänsyn till vad medarbetarna känner sig motiverade att göra och hur passande det är för situationen. Att ha mycket motiverade och lojala medarbetare hjälper inte i de fall då ledaren sätter upp orealistiska mål eller har ogenomtänkta strategier (Finkelstein, 2003, refererad till i Yukl, 2005).

## *PANAS – Positive and Negative Affect Scale*

Det ansågs vara av intresse i föreliggande studie att få kännedom om hur medarbetare kan känna sig under en omorganisation. Med hjälp av PANAS, ett mätinstrument som mäter affektiv personlighet, antogs att det skulle vara möjligt att få en bild av hur omorganisationen påverkade de anställda. Genom att mäta hur högt eller lågt de svarande placerade sig på NA respektive PA-skalan erhöles indikationer om hur känslomässigt engagerade medarbetare kan vara i en förändringsprocess. PANAS instrumentet (Watson, Clark & Tellegen, 1988) mäter hur hög eller låg grad av positiv eller negativ affektiv känslomässighet en person låter sig styras av.

Fyra kategorier av affektiv personlighet har framkommit genom mätningar med hjälp av PANAS. De fyra personlighetstyperna är; *självd destruktiv*, *lågeffektiv*, *högeffektiv* och *självförverkligande*. I en studie av Bood, Archer och Norlander (2004) framkom att personer som ligger lågt på NA-skalan och samtidigt högt på PA-skalan är självförverkligande personer som generellt upplever mindre stress än vad de övriga tre personlighetstyperna gör. De har oftare förmågan att bibehålla en positiv attityd i olika situationer. Personer som har ett högt värde på NA-skalan och ett lågt värde på PA-skalan, betecknas som självdestruktiva individer vilka upplever negativa känslor oftare (Bood et al., 2004). Korrelationer mellan grad av NA och olika stressymptom har framkommit genom studier (Watson & Clark, 1984).

Judge, Thoresen, Pucik och Welbourne (1999) studerade på vilket sätt personliga faktorer hos chefer påverkade hur dessa hanterade organisationsförändringar. De fann stöd för att bland annat positiv affektiv känslomässighet var positivt relaterad till förmågan att kunna hantera organisationsförändringar.

## *LOT-R – Life Orientation Test Revised*

Med avseende på studiens syfte ansågs det vara av intresse att närmare studera optimistisk läggning hos de svarande.

För att fastställa individuella skillnader i optimism, togs en första version av Life Orientation Test (LOT) fram. Senare utvecklades en reviderad version, LOT-R (Scheier, Carver & Bridges, 1994).

Människans psykiska och fysiska hälsa gynnas av ett optimistiskt sinnelag. Aspinwall och Taylor (1992) har påvisat att individer som är mer optimistiska till sin läggning tenderar att lättare anpassa sig till livets förändringar än vad de med en mer pessimistisk läggning gör. Scheier et al. (1989) studerade en grupp av kranskärlosopererade män. Den snabbaste återhämtningen och den högsta livskvaliteten uppvisade de män som var mest positiva till sin läggning. Liknande forskning visar att skillnader finns mellan optimister och pessimister avseende hur dessa hanterar olika utmaningar i livet, där optimister tenderar att vara mer stabila i hanteringen av dessa (Carver, Scheier & Weintraub, 1989).

I allmänhet kan sägas att optimister tenderar att använda sig av mer problemfokuserade strategier än vad pessimister gör. I andra fall hanterar de situationer genom en större fokusering på känslomässiga strategier som till exempel accepterande, humor och genom att se positivt på situationen (Scheier et al., 1994). I en modell framtagen av Carver och Scheier (1981; Scheier & Carver, 1988, 1990, båda studierna refererade till i Scheier et al., 1994) antas människor anstränga sig för att nå mål trots

motgångar, så länge förväntningar om framgång finns. Vid starka tvivel om måluppfyllelse tenderar individer att ge upp. Så länge känslan av att närma sig målet finns är människans känslostyrning positiv. Avsaknad av denna känsla genererar en negativ känslostyrning (Scheier et al., 1994).

### *Stress och Energi (S/E)*

Ett avsnitt i föreliggande studie behandlar områdena stress och energi (S/E). Med hjälp av ett instrument utvecklat av Kjellberg och Iwanowski (1989) mäts individens stress- och energiupplevelser. Resultatet bedöms i två skalor som kartlägger sinnesstämningarnivåerna i två dimensioner; upplevd stress och upplevd energi (Kjellberg & Iwanowski, 1989).

Sjöberg, Svensson och Persson (1979, refererad till i Kjellberg & Iwanowski, 1989) har definierat två dimensioner för att beskriva en persons sinnesstämning. Den ena, *värderingsdimensionen*, sträcker sig från negativa, lågaktiverade adjektiv som till exempel trött och slapp, till ord som beskriver positiva, högaktiverade adjektiv som till exempel aktiv och effektiv. Den andra dimensionen, *aktiveringsdimensionen*, sträcker sig från positivt värderade adjektiv, som också är lågaktiverade som till exempel avslappnad och lugn till negativa, högaktiverade tillstånd som stressad och pressad. Som grund för modellen låg engelska adjektivchecklistor som tidigare utvecklats av Mackay och Cox (1978; Thayer, 1978, båda refererade till i Kjellberg & Iwanowski, 1989). Syftet var att skapa ett formulär som kunde användas i arbetsmiljöundersökningar och därför var behovet av adjektiv annorlunda än vid mätningar av sinnesstämningar i andra situationer. Att mäta olika tillstånd som djup depression och stark ångest är inte väsentligt i arbetssammanhang. Det ansågs också vara viktigt att formuläret skulle gå snabbt att fylla i.

### *Syfte*

Syftet med föreliggande studie var att undersöka medarbetares inställning till organisationsförändring och chefers ledarskap. Denna kunskap ses som viktig för att förstå hur chefer bör förhålla sig till de anställda för att lyckas som chef<sup>2</sup>.

Vidare undersöktes också hur de anställda kände sig som en konsekvens av en nyligen genomförd omorganisation (positivt alternativt negativt känslostyrda, optimistiska alternativt pessimistiska, stressade eller fulla av energi). Önskemål fanns även att undersöka huruvida de svarandes inställning till förändring och ledarskap samt affektiv personlighet skiljer sig åt i jämförelse med andra data.

För att uppnå syftet formulerades följande sju frågeställningar:

1. Vilken inställning har medarbetarna generellt till förändring? Positiv eller negativ?
2. Hur uppfattar medarbetarna sina chefer med avseende på ledarstil?

---

<sup>2</sup> Företaget har nyligen genomfört en omorganisation, vilket innebär en ny chefsroll för ett flertal av cheferna vid företaget (personalchefen, personlig kommunikation, 17 februari, 2006). Företaget önskar försöka öka sannolikheten att cheferna skall lyckas i den nya organisationen, att samarbetet/relationen med medarbetarna skall fungera tillfredsställande samt att medarbetarnas inställning till organisationsförändringar skall beaktas.



3. Föreligger det någon skillnad i uppfattning om företagets ledarstil samt inställning till förändring beroende på avdelningstillhörighet och ålder?
4. Finns det ett samband mellan hur de svarande uppfattar företagets ledarstil och deras inställning till organisationsförändring?
5. Finns det ett samband mellan optimism och uppfattning om ledarstilen såsom transformativ respektive transaktionell?
6. Har affektiv (känslostyrd) personlighet något samband med hur medarbetarna ser på företagets ledarskap och organisationsförändring?
7. Är stress- och energinivå förhöjd jämfört med normdata?

## Metod

### *Deltagare*

Studien genomfördes hos ett tillverkande företag. Undersökningsgruppen bestod av 322 personer vilket utgjorde samtliga anställda på företaget förutom ledningsgruppen. Enkäten besvarades av sammanlagt 313 personer. Den totala svarsfrekvensen blev således 97%.

### *Bortfall*

Bakgrundsvariablerna ”ålder” och ”avdelningstillhörighet” ingick inte i analysen då svarsbortfallet var alltför stort, 66.5% respektive 80.2% i dessa frågor. På grund av detta kunde således frågeställning 3 inte besvaras.

### *Frågeformulär*

Frågeformuläret bestod av fem avsnitt nämligen; ledarskap (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ Form 5X, Avolio & Bass, 2004), inställning till förändring (Judge et al., 1999), optimism/pessimism (LOT-R, Life Orientation Scale Revised, Scheier et al., 1994), positiv och negativ affekt (PANAS, Watson & Clark, 1984), stress och energi (S/E, Kjellberg & Iwanowski, 1989) och innehöll totalt 97 påståenden. Eftersom samtliga test är publicerade presenteras de inte i bilaga.

Formuläret inleddes med en presentation av studien och författarna. Vidare intygades att materialet skulle behandlas konfidentiellt och att respondenterna skulle få vara anonyma. Därefter gavs två bakgrundsfrågor nämligen ålder, där 1 = < 30 år, 2 = 30 – 50 år och 3 = > 50 år och organisatorisk tillhörighet ordnad avdelningsvis från 1 - 8. De efterföljande fem delarna behandlade ledarskap (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ Form 5X, 45 påståenden), optimism (Life Orientation Test Scale Revised, LOT-R, 10 påståenden), inställning till förändring (10 påståenden), affektiv personlighet (Positive Affect and Negative Affect Scale, PANAS, 20 påståenden) och stress- och energi (12 påståenden). Reliabiliteten prövades med hjälp av Cronbachs Alfa för vart och ett av de olika indexen som skapades utifrån enkätens fem delar (se Tabell 5 nedan).

*Transformativt och transaktionellt ledarskap.* Uppfattning om ledarskap mättes med “The Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ Form 5X” (Avolio & Bass, 2004)

som består av nio ledarskapsdimensioner och tre resultatdimensioner. Detta formulär översattes från engelska av handledaren och författarna. MLQ innehåller 45 påståenden som mäter ledarskap samt i vilken utsträckning ledaren bedöms vara effektiv. Trettiosex av de 45 påståendena delas in i nio dimensioner med fyra påståenden i varje. Nio påståenden delas in i tre utfallsdimensioner med tre, fyra och två påståenden i dessa tre dimensioner. Skalan i MLQ är en frekvensskala (hur ofta) och en högre poäng innebär att respektive ledarskapsstil uppvisas i större utsträckning (Avolio & Bass, 2004). En femgradig skala användes för att mäta frekvensen av observerat ledarskapsbeteende där 1 = nästan aldrig och 5 = nästan alltid.

MLQ:s nio ledarskapsdimensioner är (Avolio & Bass, 2004):

1. Idealiserat inflytande, tillskrivet (Idealized influence, attributed, IIA), 4 påståenden
2. Idealiserat inflytande, beteende (Idealized influence, behavior, IIB), 4 påståenden  
Idealiserat inflytande, tillskrivet innebär att ledare är beundrade som förebilder, de ger upphov till stolthet, lojalitet, tillit och uppslutning kring en gemensam mening. Idealiserat inflytande, beteende innebär att ledaren visar på övertygelse, betonar förtroende, tar ställning i svåra frågor och talar om sina viktigaste värderingar.
3. Inspirationell motivation/karisma (Inspirational motivation, IM/Charisma), 4 påståenden  
Inspirationell motivation innebär att ledaren förmedlar en tilltalande vision om framtiden, sporrar medarbetarna, talar optimistiskt och entusiastiskt och tillhandahåller uppmuntran och mening med det som behöver utföras. Karisma ingår som en del i inspirationell motivation.
4. Intellektuell stimulering (Intellectual stimulation, IS), 4 påståenden  
Intellektuell stimulans innebär att ledaren ifrågasätter gamla antaganden, föreställningar, traditioner och övertygelser, stimulerar till nya perspektiv hos medarbetarna och nya sätt att utföra arbetsuppgifter på samt uppmuntrar medarbetarna att uttala sina idéer och att resonera kring problem.
5. Individuellt hänsynstagande (Individual consideration, IC), 4 påståenden  
Individuellt hänsynstagande innebär att ledaren betraktar sina medarbetare som individer och ser till deras speciella behov, förmågor och ambitioner. Ledaren lyssnar uppmärksam, främjar sina medarbetares utveckling, ger råd och "coachar". Ledaren delegerar ansvar och fungerar som en mentor. Medarbetare får på så sätt en förstärkt självbild och trygghet.
6. Kontinuerligt belönande för prestation (Contingent reward, CR), 4 påståenden  
Kontinuerligt belönande innebär att ledaren tydligt klargör för sina medarbetare vad som förväntas av dem när det gäller arbetsinsatser och ansvar samt vad de i gengäld kan förväntas få i belöning när de presterat som överenskommet. Denna ledarstil kan beskrivas som en utbytesprocess mellan ledare och medarbetare.
7. Ledarskap genom avvikelse, aktiv (Management-by-exception, active, MBEA), 4 påståenden
8. Ledarskap genom avvikelse, passiv (Management-by-exception, passive, MBEP), 4 påståenden

Ledning genom avvikelse, aktiv och passiv, där *aktiv* innebär att ledaren övervakar medarbetarnas prestationer och går in och korrigerar om något avviker från standard. Ledaren upprätthåller regler för att undvika misstag. *Passiv* innebär att ledaren väntar med att agera tills dess att någon gör henne eller honom uppmärksam på att misstag har begåtts. Ledare som utövar MBE fostrar medarbetaren till att foga sig efter klargjorda normer för att undvika negativa konsekvenser av ett misslyckande.

9. "Låt-gå" ledarskap (Laissez-faire leadership, passive avoidant, PA), 4 påståenden  
"Låt-gå" ledarskap är det samma som avsaknad av effektivt ledarskap. Ledaren undviker att ta sitt ansvar, är frånvarande när denne behövs, misslyckas med att ge assistans till den som ber om det och undviker att uttrycka sina synpunkter i viktiga frågor.

MLQ mäter också tre resultatdimensioner (Avolio & Bass, 2004):

10. Extra ansträngning (Extra effort, EE), 3 påståenden  
Extra ansträngning innebär att få andra att utföra mer än vad de förväntas, att prestera bättre och att vilja lyckas.
11. Effektivitet (Effectiveness, E), 4 påståenden  
Effektivitet innebär att möta arbetsrelaterade behov och att leda en effektiv grupp.
12. Tillfredsställelse (Satisfaction, S), 2 påståenden  
Tillfredsställelse innebär att arbeta tillsammans med andra på ett tillfredsställande sätt.

*Life Orientation Scale Revised (LOT-R)*. För att mäta generaliserad optimism användes "the Life Orientation Test-Revised" (Scheier et al., 1994). Instrumentet är framtaget av Scheier och Carver (1985, se även Scheier et al., 1994). LOT-R innehåller 10 påståenden som till exempel "jag är alltid positiv när det gäller min framtid" och "om någonting kan gå fel, så gör det oftast det för mig". Utifrån en femgradig skala fick medarbetaren helt ta avstånd från påståendet (= 1) till att helt instämma i påståendet (= 5). Ett index skapades av sju påståenden, varav tre kodades omvänt inför indexbildningen. Tre påståenden utgick då dessa var så kallade fillers.

*Inställning till förändring*. Formuläret består av tio påståenden om inställning till förändring, generell och organisatorisk. Sju av dem är framtagna av Judge et al. (1999) och tre är framtagna av L. Hedelin (personlig kommunikation, 22 maj, 2006). Exempel på dessa påståenden är "jag ser mig själv som öppen för förändringar" och "jag anser att förändringar innebär möjligheter för mig". Påståendena besvarades med hjälp av en femgradig skala ordnad efter 1 = tar helt avstånd till 5 = instämmer helt. Ett index skapades för de frågor som innefattade generell inställning till förändring, där en fråga kodades omvänt inför indexbildningen. Ett index skapades också för de frågor som omfattade inställning till organisationsförändring, exempelvis "jag välkomnar förändringar i det här företaget även om jag inte vet vad det kommer att innebära för mig".

*PANAS (Positive Affect Negative Affect Scale)*. PANAS användes för att mäta affektiv personlighet. Instrumentet består av tio adjektiv för NA-dimensionen och tio adjektiv för PA-dimensionen, vilka beskriver olika känslor och sinnesstämningar.

Mätinstrumentet är framtaget av Watson et al. (1988). Den anställdes känslouttryck personlighet mättes med en femgradig skala där de svarande med hjälp av olika adjektiv fick ange i vilken grad de hade känt sig på ett visst sätt under de senaste veckorna. Exempel på adjektiv är engagerad, förtvivlad och rädd. Skalan var ordnad efter 1 = lågt (inte alls) och 5 = högt (mycket).

Svaren på NA-skalan respektive PA-skalan adderades. Nästa steg var att dela PA-skalan i två delar, en med låga poäng och en med höga poäng. Motsvarande gjordes med NA-skalan. Med hjälp av resultaten från PA- och NA-skalan kategoriserades de svarande utefter fyra typer av affektiv personlighet; självförverkligande, högeffektiva, lågeffektiva och självdestruktiva (Karlsson & Archer, 2005). Följande resultat erhöles; *självförverkligande* (25.9% = 81 personer) ligger högt på PA-skalan och lågt på NA-skalan, *högeffektiva* (23% = 72 personer) ligger högt på PA-skalan och högt på NA-skalan, *lågeffektiva* (19.2% = 60 personer) ligger lågt på PA-skalan och lågt på NA-skalan, *självdestruktiva* (28.1% = 88 personer) ligger lågt på PA-skalan och högt på NA-skalan.

*Stress- och energinivå (S/E)*. Stress- och energinivå mättes med S/E-instrumentet, framtaget av Kjellberg och Iwanowski (1989). Respondenten fick ta ställning till påståenden om hur denne hade känt sig under den senaste timman. Totalt fanns här tolv påståenden där respondenten fick välja i en femgradig skala hur väl påståendet passade in på denne. I skalan var alternativ 1 = inte alls och 5 = mycket. Exempel på sådana påståenden är avslappnad, aktiv och spänd. Index skapades för stress respektive energi bestående av sex påståenden vardera. Tre av påståendena kodades omvänt inför indexbildningen. Då erhållna Cronbachs alfavärden för stress ( $\alpha = .52$ ) och för energi ( $\alpha = .53$ ) var för låga, utgick dessa från vidare analyser. På grund av detta kunde frågeställning 7 inte besvaras.

### *Tillvägagångssätt*

Frågeformuläret med tillhörande följebrev lämnades ut till 322 medarbetare vid fem tillfällen i anslutning till företagsmöten. Dessa ägde rum utanför ordinarie arbetstid, dock i samband med medarbetarnas arbetspass. Då deltagande i dessa möten var obligatoriskt, förväntade sig författarna en hög svarsfrekvens. Vid ett av dessa mötestillfällen deltog författarna för att få kunskap om hur utdelning och insamling gick tillväga. Vid övriga fyra tillfällen sköttes utdelning och insamling av företaget. Efter det sista företagsmötet hämtades enkätsvaren och ett företag anlätades för att scanna alla enkätsvaren till en SPSS datafil.

### *Statistisk analys*

Förutom beskrivande statistik (medelvärden, standardavvikelser och korrelationsanalyser) genomfördes variansanalys (envägs ANOVA) där PANAS var oberoende variabel och index för transformativt respektive transaktionellt ledarskap och inställning till förändring och optimism var beroendevariabler. "One-sample" t-test användes för jämförelse mot svenska normdata för PANAS Scale. För att få en uppfattning om hur studiens data avseende inställning till förändring samt uppfattning om chefers ledarskap förhåller sig till andra data gjordes jämförelser med data hämtade

från en verkstadsindustri (Caprali, 2006). "One-sample" t-test användes för jämförelser mot Caprali (2006) data. "Paired-sample" t-test användes för jämförelse av medelvärden. SPSS version 13.0 användes för dessa analyser.

## Resultat

I kommande avsnitt redovisas resultat kopplat till syftet och de aktuella frågeställningarna. Avsnittet inleds med en presentation av erhållna värden för inställning till förändring i jämförelse med andra data. Därefter redovisas värden för MLQ index och värden för transformativt<sup>3</sup> respektive transaktionellt<sup>4</sup> ledarskap. En jämförelse av MLQ index i relation till andra data presenteras också. Därpå följer en redogörelse av värden och samband för studiens övergripande index. Därefter presenteras resultat av en variansanalys som visar på skillnader i uppfattning beroende på personlighetstyp. Avsnittet avslutas med en jämförelse av normdata för PANAS.

Beskrivande statistik (medelvärden, standardavvikelser, korrelationsdata) presenteras i tabellerna 2, 3 och 5. Beskrivande statistik ges även i relation till normdata (se tabellerna 1, 4 och 7).

### *Vilken inställning har medarbetarna generellt till förändring? Positiv eller negativ? (Frågeställning 1)*

Föreliggande data jämfördes med Caprali (2006) data (se Tabell 1). Ett "One-sample t-test" visade att medarbetarnas inställning till förändring inte skiljde sig från Caprali (2006) data,  $t_{301} = 1.15$ ,  $p = .25$ . I båda fallen var medelvärdet högre än medel i skalan, vilket utgjorde ett neutralt, värde 3 (skalan gick från 1 till 5). Även spridningen var ungefär lika i de båda urvalen. De svarande var således mer positiva än negativa i sin inställning till förändring. Medarbetarna har med andra ord en positiv tilltro till sin förmåga att hantera och möta förändringar.

Tabell 1

### *Antal svaranden, medelvärden och standardavvikelser för inställning till förändring Jämförelse av data från två urval*

Index	Caprali data			Aktuell data		
	N	M	s	N	M	s
Förändring	310	3.65	.60	302	3.69	.58

*Not.* För att få jämförbar data skapades ett gemensamt index av generell förändring och organisationsförändring.

<sup>3</sup> I föreliggande undersökning representeras transformativt ledarskap av IIA, IIB och IM. Här saknas IS och IC, vilka inte ingår på grund av alltför låga Cronbachs alfavärden, se Tabell 2.

<sup>4</sup> I föreliggande undersökning får CR representera transaktionellt ledarskap. Andra index som skulle ha ingått i det övergripande indexet för transaktionellt ledarskap såsom MBEA och MBEP ingår inte på grund av att dessa erhöll alltför lågt Cronbachs alfavärden, se Tabell 2.

*Hur uppfattar medarbetarna sina chefer med avseende på ledarstil? (Frågeställning 2)*

Se Tabell 2 för beskrivande statistik och Cronbachs alfa för test av reliabilitet hos variabler avsedda att ingå i MLQ index. Som kan ses i Tabell 2, översteg alfavärdena kriterievärdet .70 (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998) för 8 av 12 index. De fyra grupper av variabler som hade lägre alfavärde var variabler som ingår i IS, IC, MBEA och MBEP. Dessa fyra index uteslöts från vidare analyser.

För att särskilt kunna studera i vilken utsträckning de svarande uppfattade ledarskapet som transformativt respektive transaktionellt skapades ett index för vart och ett av dessa. Medelvärde för transformativt ledarskap (IIA, IIB, IM;  $M = 3.33$ ,  $s = .67$ ) var något högre än för transaktionellt ledarskap (CR;  $M = 3.21$ ,  $s = .79$ ). Ett "Paired-sample" t-test,  $t_{305} = -3.64$ ,  $p = .001$  visade att det fanns en statistiskt signifikant skillnad mellan indexen. Transformativ ledarstil bedömdes förekomma i större utsträckning än transaktionell.

Av Tabell 2 framgår också att indexen IIA, IIB, IM och CR var samtliga statistiskt signifikant positivt relaterade. Index för PA var däremot statistiskt signifikant negativt relaterat till desamma.

Tabell 2

*Antal svaranden, medelvärden, standardavvikelser och korrelationer för MLQ index med Cronbachs alfavärden i diagonalen*

Index	N	M	S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. IIA	302	3.22	.78	.73											
2. IIB	304	3.34	.71	.65**	.72										
3. IM	304	3.41	.79	.61**	.72**	.83									
4. IS	302	2.95	.73	.60**	.57**	.48**	.63								
5. IC	299	2.90	.79	.66**	.60**	.52**	.61**	.63							
6. CR	307	3.21	.79	.64**	.70**	.66**	.59**	.74**	.76						
7.MBEA	302	2.81	.71	.30**	.28**	.24**	.23**	.28**	.29**	.40					
8. MBEP	303	2.84	.73	-.16**	-.17**	-.10	-.12*	-.14*	-.20**	-.08	.56				
9. PA	306	2.39	.82	-.50**	-.38**	-.34**	-.33**	-.34**	-.42**	-.06	.38**	.71			
10. EE	294	3.21	.86	.69**	.58**	.56**	.57**	.64**	.71**	.24**	-.12*	-.45**	.80		
11. E	297	3.33	.77	.67**	.66**	.60**	.60**	.65**	.70**	.24**	-.14*	-.49**	.74**	.78	
12. S	295	3.36	.96	.74**	.62**	.57**	.56**	.60**	.66**	.22**	-.19**	-.55**	.74**	.75**	.75

Not 1. \* $p < .05$  (two-tailed); \*\* $p < .01$  (two-tailed)

Not 2. IIA = Idealiserat inflytande, tillskrivet; IIB = Idealiserat inflytande, beteende; IM = Inspirationell motivation/karisma; IS = Intellektuell stimulans; IC = Individualiserat hänsynstagande; CR = Kontinuerligt belönande; MBEA = Ledarskap genom avvikelse, aktiv; MBEP = Ledarskap genom avvikelse, passiv; PA = "Låt gå" ledarskap, Passivt undvikande; EE = Extra ansträngning; E = Effektivitet; S = Tillfredsställelse

En fråga av intresse var också att undersöka relationen mellan resultatindexen (EE, E och S) och transformativt respektive transaktionellt ledarskap. Både transformativt och transaktionellt ledarskap var statistiskt signifikant positivt relaterade till de tre resultatindexen (se Tabell 3). Noterbart är att de tre resultatindexen däremot var statistiskt signifikant negativt relaterade till "låt-gå" ledarskap (se Tabell 3). De aktuella chefernas transformativa respektive transaktionella ledarskap resulterade således i upplevd extra ansträngning (= EE), effektivitet (= E) och tillfredsställelse (= S) hos medarbetarna. "Låt-gå" ledarskap resulterade däremot inte i detsamma.

Tabell 3

*Antal svaranden, medelvärden, standardavvikelser och korrelationer för transformativt, transaktionellt samt "låt-gå" ledarskap och resultatindex*

Index	N	M	S	1	2	3	4	5
1. Transformativt ledarskap	306	3.33	.67	1				
2. Transaktionellt ledarskap	307	3.21	.79	.74**	1			
3. "Låt-gå" ledarskap	306	2.39	.82	-.46**	-.42**	1		
4. EE	294	3.21	.86	.69**	.71**	-.45**	1	
5. E	297	3.33	.77	.73**	.70**	-.49**	.74**	1
6. S	295	3.36	.96	.73**	.66**	-.55**	.74**	.75**

Not 1. \* $p < .05$  (two-tailed); \*\* $p < .01$  (two-tailed)

Not 2. Transformativt ledarskap = IIA (= Idealiserat inflytande, tillskrivet); IIB (= Idealiserat inflytande, beteende); IM (= Inspirationell motivation/karisma)

Not 3. Transaktionellt ledarskap = CR (= Kontinuerligt belönande)

Not 4. "Låt-gå" ledarskap = PA (= Passivt undvikande)

Not 5. EE = Extra ansträngning; E = Effektivitet; S = Tillfredsställelse

För att få en uppfattning om föreliggande MLQ index var jämförbara med Caprali (2006) data (se Tabell 4) utfördes åtta "one-sample" t-test, ett för vardera index (data presenteras i Tabell 4). Sju index (IIA, IIB, IM, CR, EE, E, och S) låg statistiskt signifikant högre vid jämförelse med Caprali (2006) data. Med andra ord, de svarande uppfattade att deras chefer i sitt ledarskap hade ett större inslag av idealiserat inflytande, tillskrivet (IIA) och beteende (IIB); inspirationell motivation/karisma (IM) och kontinuerligt belönande (CR) i jämförelse med Caprali (2006) data. Index för "låt-gå" ledarskap (PA) låg statistiskt signifikant lägre än Caprali (2006) data. De svarande uppfattade således att denna typ av ledarskap förekommer i mindre utsträckning än vad de svarande i Caprali (2006) studie har angivit.

En högre grad av upplevd extra ansträngning (EE), effektivitet (E) och tillfredsställelse (S) återfanns hos de svarande i jämförelse med Caprali (2006) data.

Tabell 4

*Antal svaranden, medelvärden, standardavvikelser, t-värden, frihetsgrader och signifikansnivå för MLQ index jämfört med Caprali (2006) data*

Index	Caprali data			Aktuell data			t	Fg	P
	N	M	s	N	M	s			
IIA	309	2.96	1.03	302	3.22	.78	5.84	301	.001
IIB	309	3.07	0.83	304	3.34	.71	6.65	303	.001
IM	309	3.16	0.92	304	3.41	.79	5.63	303	.001
CR	309	2.90	0.96	307	3.21	.79	6.93	306	.001
PA	309	2.51	1.00	306	2.39	.82	-2.61	305	.009
EE	306	2.92	1.00	294	3.21	.86	5.80	293	.001
E	307	3.04	1.00	297	3.33	.77	6.54	296	.001
S	308	3.06	1.17	295	3.36	.96	5.46	294	.001

*Not 1.* IIA = Idealiserat inflytande, tillskrivet; IIB = Idealiserat inflytande, beteende; IM = Inspirationell motivation/karisma; CR = Kontinuerligt belönande; PA = "Låt-gå" ledarskap, Passivt undvikande; EE = Extra ansträngning; E = Effektivitet; S = Tillfredsställelse

*Not 2.* Endast de index med Cronbachs alfavärde överstigande .70 återfinns i tabellen

*Samband mellan ledarstil, inställning till organisationsförändring respektive optimism och positiv och negativ affekt (affektiv personlighet) (Frågeställningarna 4, 5 och 6)*

För att undersöka eventuella samband mellan inställning till förändring generellt sett och till organisationsförändring, transformativt och transaktionellt ledarskap, optimism, positiv och negativ affekt utfördes en korrelationsanalys (se Tabell 5).

Analysen visade att ett statistiskt signifikant positivt samband förelåg mellan de svarandes *inställning till organisationsförändring* och hur de uppfattade sina chefer med avseende på transformativt ledarskap. Motsvarande samband förekom även beträffande inställning till organisationsförändring och uppfattning om transaktionellt ledarskap, om än något svagare.

Det fanns även ett statistiskt signifikant positivt samband mellan de svarandes *inställning till förändring generellt sett* och hur de uppfattade sina chefer med avseende på transformativt såväl som transaktionellt ledarskap. Dessa samband var dock något svagare än motsvarande för organisationsförändring och transformativt respektive transaktionellt ledarskap.

Vidare förelåg det inte något statistiskt signifikant samband mellan *optimism* hos de svarande och deras uppfattning om sina chefers ledarskap såsom transformativt respektive transaktionellt. Däremot fanns det ett statistiskt signifikant positivt samband mellan *optimism* och inställning till förändring, såväl generell som organisationsförändring.

Ett statistiskt signifikant positivt samband erhöles mellan *positiv affekt* och inställning till förändring, generell och till organisationsförändring, transformativt respektive transaktionellt ledarskap, samt optimism. *Negativ affekt* var statistiskt signifikant negativt relaterat till inställning till förändring, såväl generell som organisationsförändring samt till optimism.

Av intresse är också att det förelåg ett starkt statistiskt signifikant positivt samband mellan transformativt och transaktionellt ledarskap.



Noterbart är att det förelåg ett starkt statistiskt signifikant positivt samband mellan inställning till förändring hos de svarande generellt sett och inställning till organisationsförändring.

Av intresse var att få kännedom om statistiskt signifikanta skillnader förelåg mellan de fyra olika affektiva personlighetstyperna (självförveckligande, högeffektiva, lågeffektiva och självdestruktiva) med avseende på inställning till förändring och ledarskap. En variansanalys (envägs ANOVA) genomfördes för detta ändamål (se Tabell 6).

Statistiskt signifikanta skillnader erhöles i samtliga fall vad gäller inställning till förändring generellt och till organisationsförändring, transformativt och transaktionellt ledarskap samt optimism beroende på affektiv personlighet. För att få närmare kunskap om mellan vilka typer av affektiv personlighet som skillnaderna fanns utfördes ett Bonferroni "post-hoc" test.

Det kunde utläsas att de självförveckligande hade en mer positiv inställning till förändring, både vad det gäller generellt och till organisationsförändring än de självdestruktiva. De högeffektiva och de lågeffektiva var i samma avseenden mer positiva än de självdestruktiva.

De självförveckligande uppfattade sina chefers ledarskap i högre grad vara transformativt än vad de lågeffektiva och de självdestruktiva gjorde. De självförveckligande uppfattade också i högre grad sina chefers ledarskap som transaktionellt än vad de självdestruktiva gjorde.

Noterbart är att statistiskt signifikanta skillnader även förelåg mellan grupperna vad gäller optimism. De självförveckligande var mer optimistiska till sin läggning än de högeffektiva och de självdestruktiva. Mellan de självförveckligande och de lågeffektiva förelåg däremot ingen signifikant skillnad vad det gäller optimism.

Tabell 5

*Antal svaranden, medelvärden, standardavvikelser, korrelationer för i studien ingående index med Cronbachs alfavärden i diagonalen*

Index	N	M	s	1	2	3	4	5	6	7
1. Förändring generell	301	3.71	.58	.74						
2. Förändring organisation	301	3.68	.67	.70**	.74					
3. Transformativt ledarskap	306	3.33	.67	.27**	.32**	.85				
4. Transaktionellt ledarskap	307	3.21	.79	.20**	.29**	.74**	.76			
5. Optimism	301	3.60	.70	.38**	.32**	.11	.08	.71		
6. Positiv affekt	300	3.23	.79	.27**	.27**	.23**	.22**	.31**	.92	
7. Negativ affekt	301	1.94	.73	-.29**	-.31**	-.12*	-.08	-.36**	-.06	.90

Not 1. \* $p < .05$  (two-tailed); \*\* $p < .01$  (two-tailed)

Not 2. Transformativt = IIA (= Idealiserat inflytande, tillskrivet); IIB (= Idealiserat inflytande, beteende); IM (= Inspirationell motivation/karisma)

Not 3. Transaktionellt = CR (= Kontinuerligt belönande)

Not 4. Optimism = LOT-R (= Life Orientation Test Revised)

Tabell 6

*Antal svaranden, medelvärden, standardavvikelser, F-värden, frihetsgrader och signifikansnivå avseende skillnader i uppfattning om förändring, ledarskap och optimism beroende på affektiv personlighet*

Beroende variabel	N	M	s	F	Fg <sup>a</sup>	P
Förändring organisation	299			14.26	3, 295	.001
Självförverkligande	81	3.92	.59			
Högeffektiva	71	3.68	.70			
Lågeffektiva	60	3.84	.52			
Självdestruktiva	87	3.32	.69			
Förändring generell	299			9.90	3, 295	.001
Självförverkligande	81	3.91	.47			
Högeffektiva	71	3.73	.60			
Lågeffektiva	60	3.77	.52			
Självdestruktiva	87	3.46	.61			
Transformativt ledarskap	298			8.20	3, 294	.001
Självförverkligande	80	3.55	.50			
Högeffektiva	71	3.45	.73			
Lågeffektiva	60	3.24	.68			
Självdestruktiva	87	3.10	.66			
Transaktionellt ledarskap	299			5.28	3, 295	.001
Självförverkligande	80	3.46	.70			
Högeffektiva	71	3.29	.84			
Lågeffektiva	60	3.14	.80			
Självdestruktiva	88	3.01	.74			
Optimism	298			14.30	3, 294	.001
Självförverkligande	81	3.92	.68			
Högeffektiva	71	3.47	.67			
Lågeffektiva	60	3.75	.68			
Självdestruktiva	86	3.30	.61			

<sup>a</sup> Frihetsgrader för mellangrups- och inomgruppsvariernas

Not 1. Transformativt ledarskap = IIA (= Idealiserat inflytande, tillskrivet); IIB (= Idealiserat inflytande, beteende); IM (= Inspirationell motivation/karisma), Transaktionellt ledarskap = CR (= Kontinuerligt belöande)

Not 2. Optimism = LOT-R (= Life Orientation Test Revised)

### *Normvärden för PA respektive NA*

För att få en uppfattning om hur föreliggande PA- och NA-värden låg till jämfört med svenska normvärden för PANAS (se Tabell 7) utfördes två "one-sample" t-test. Normvärdena baserar sig på 3348 personer (Karlsson & Archer, 2005). "One-sample" t-test visade att PA-värdena för de svarande låg statistiskt signifikant lägre än vad de svenska normvärdena på PA-skalan gör,  $t_{299} = -3.10$ ,  $p = .002$ . Detta innebär att de svarande låter sig styras av positiv affektiv känslomhet i något mindre omfattning än i jämförelse med normdata. Vad det gäller värdena för NA förelåg det även här en statistiskt signifikant skillnad,  $t_{300} = -2.77$ ,  $p = .006$ . Detta innebär att de svarande låter sig styras av negativ affektiv känslomhet i något mindre omfattning än i jämförelse med normdata (se Tabell 7).

Tabell 7

*Antal svaranden, medelvärden och standardavvikelser för PA och NA jämfört med svenska normdata*

Typ av skala	Normvärden			Aktuell data		
	N	M	s	N	M	s
PA	3 348	3.37	.76	300	3.23	.79
NA	3 348	2.06	.73	301	1.94	.73

*Not 1. PA = Positiv affekt; NA = Negativ affekt*

## Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka medarbetares inställning till förändring och chefers ledarskap. Denna kunskap ses som viktig för att förstå hur chefer bör förhålla sig till de anställda för att lyckas som chef. Studien syftade även till att belysa hur de anställda kände sig som en konsekvens av en nyligen genomförd omorganisation (positivt alternativt negativt känslostyrda, optimistiska alternativt pessimistiska, stressade eller fulla av energi).

Resultat från studien visade att de anställda generellt sett var mer positivt än negativt inställda till förändring. Wanberg och Banas (2000) har i sina studier funnit att en förändring upplevs som positiv då den ses som en utmaning och möjlighet. Att skapa detta klimat borde vara av yttersta vikt för att öka möjligheterna att lyckas med en förändring. För ledaren är det betydelsefullt att framkalla en känsla av samhörighet med organisationen för att öka människors villighet att acceptera en förändring (Vakola & Nikolau, 2005). Ett transformativt ledarskap där ledaren entusiasmerar, inspirerar och stödjer sina medarbetare kan utgöra en bra grund för samhörighetskänslan. Detta borde också generera en ökad grad av villighet och motivation hos medarbetarna att se förändringar som en utmaning och möjlighet till personlig utveckling hos dem.

För att öka chanserna till en framgångsrik organisationsförändring behöver många olika aspekter beaktas. Författarna menar att kommunikation, delaktighet och information ofta ses som givna delar för ett lyckat förändringsarbete. Även andra faktorer som socialt stöd och personlighet hos de involverade parterna är viktiga inslag för att öka viljan hos de anställda att delta i förändringsarbetet (Wanberg & Banas, 2000).

De svarande uppfattade att transformativt ledarskap förekom i större utsträckning än transaktionellt. Detta tyder på att de anställda bland annat uppfattar sina chefer som motiverande, entusiasmerande och att dessa tydligt visar sina övertygelser. Intressant att uppmärksamma är att transformativt och transaktionellt ledarskap i hög grad var relaterade till varandra. Resultatet får stöd i forskning av Avolio, Bass och Jung (1999) som tidigare har funnit detta samband. De förklarar sambandet med att både transformativt och transaktionellt ledarskap representerar aktiva och konstruktiva former av ledarskap.

I föreliggande studie framkom vidare att både transformativt och transaktionellt ledarskap påverkade de anställda positivt relaterat till extra ansträngning, effektivitet och tillfredsställelse. Dessa resultatdimensioner är en positiv effekt av ett effektivt transformativt respektive transaktionellt ledarskap och innebär att ledaren har förmåga att få medarbetarna att prestera mer än de själva förväntar sig kunna och på ett

tillfredsställande sätt. Ett resultat värt att uppmärksamma är att "låt-gå" ledarskap inte resulterade i någon av de ovan nämnda resultatdimensionerna hos medarbetarna. Detta resultat får också stöd av Avolio och Bass (2004) som menar att denna typ av ledarskap inte är effektivt.

Det transformativa ledarskapet kan dock vara förrädiskt då relationen mellan ledare och medarbetare i hög grad bygger på känslor. Denna form av ledarskap behöver inte alltid vara den främsta, då det har sina begränsningar. I de fall då den transformativa ledaren misslyckas i sina åtaganden torde det föreligga större risk för besvikelse hos medarbetarna eftersom känslor i hög grad är inblandade. Fördelarna med det transaktionella ledarskapet däremot är att det präglas av förutsägbarhet och borde därmed generera trygghet till de anställda då de vet vad som gäller och vad de har att vänta. De personliga besvikelserna skulle troligtvis bli mindre på grund av att relationen inte är så personlig. Dock kan det transaktionella ledarskapet i viss mån likställas med ett mer otidsenligt sätt att leda och är därför inte alltid förenligt med dagens krav på organisationer (Avolio et al., 1999).

Resultat från studien visar att det finns ett positivt samband mellan inställning till företagets ledarskap och inställning till organisationsförändring. Motsvarande gäller för inställning till förändring generellt sett. Utifrån detta kan slutsatser dras att de svarande som uppfattar sina chefers ledarskap vara transformativt respektive transaktionellt också i högre grad anser sig kunna hantera och vara öppna för förändringar. Armenakis et al. (1993) menar att chefer har en viktig roll när det gäller dels att förmedla behovet av förändring och dels att skapa tillit till medarbetarnas förmåga att klara av förändringar. Potentialen till detta bör sannolikt finnas bland de transformativa ledarna genom deras förmåga att skapa en känsla hos den anställde av att kunna klara av förändringar.

I studien framkom att det inte förelåg något samband mellan optimistisk läggning hos de svarande och om de uppfattade ledarskapet som transformativt eller transaktionellt. En möjlig förklaring kan vara att optimistisk läggning är mer relaterat till personlighet och påverkas därför inte av ledarens beteende i så stor utsträckning. En annan möjlig förklaring till att samband inte erhöles, är att ledarskapsdimensionerna intellektuell stimulering och individuellt hänsynstagande saknas i det transformativa ledarskapet i studien. Ledare som intellektuellt stimulerar sina anställda och visar på individuell omtänksamhet skulle kunna påverka tilltron hos medarbetarna. Detta i sin tur borde främja ett optimistiskt sinnelag. Att samband däremot inte förelåg mellan optimism och transaktionellt ledarskap är inte förvånande då denna typ av ledarstil inte tar så stor hänsyn till individen och dennes individuella behov utan snarare till vad denne kan prestera för sin organisation.

Bommer et al. (2005) framhåller att det transformativa ledarskapet "transformerar" den anställde så att denne skall bli mer förberedd på förändring. Det transformativa ledarskapet har inverkan på det emotionella engagemanget hos medarbetaren. Detta borde innebära att ledaren i viss mån kan påverka de känslomässiga reaktionerna som kan förekomma under en omorganisation. Resultat i föreliggande studie påvisade också att det fanns ett positivt samband mellan positiv affektiv känslomässighet och uppfattningen om företagets ledarskap som transformativt. Att detta samband förelåg kan också betraktas som ett förväntat resultat då ledarstilen genererar positiva känslor och är bekräftande gentemot individen.

Däremot är det något förvånande att ett positivt samband också förelåg mellan positiv affektiv känslomässighet och transaktionellt ledarskap då denna ledarstil saknar det

känslomässigt engagemanget för individen. En möjlig förklaring kan vara att endast dimensionen kontinuerligt belönande representerade det transaktionella ledarskapet i föreliggande studie. Kontinuerligt belönande bygger bland annat på tydlighet om vad medarbetaren har att förvänta sig. Detta skulle i så fall kunna leda till upplevd trygghet och förutsägbarhet hos den anställde vilket i sin tur kan generera positiva känslor överlag hos individen.

Judge et al. (1999) menar, att forskning i alltför hög grad fokuserar på ledaren och dennes betydelse för hur individen bemästrar organisationsförändringar. De menar vidare att möjligheten till en framgångsrik hantering av förändringar också ligger hos individen själv. Judge et al. (1999) studerade hur personliga faktorer hos chefer påverkade hur dessa hanterade organisationsförändringar. De fann bland annat att positiv affektiv känslomässighet var positivt relaterad till att kunna hantera en organisationsförändring. Detta resultat stöder föreliggande studie där motsvarande samband mellan positiv affektiv känslomässighet hos de svarande och inställning till organisationsförändring erhöles.

Då alltför få personer uppgav avdelningstillhörighet och ålder kunde inga analyser utföras med dessa variabler. Flera möjliga förklaringar kan finnas till att de svarande valde att inte lämna dessa uppgifter. Rädsla för att kunna bli identifierad är en tänkbar förklaring. En annan orsak skulle kunna vara att de svarande av olika skäl uppfattade det som riskabelt att bedöma sin chef.

### *Studiens begränsningar*

Eftersom transformativt och transaktionellt ledarskap inte innehåller alla de dimensioner de borde göra, begränsades möjligheterna att på ett korrekt sätt mäta i vilken utsträckning dessa ledarskapsstilar förekommer. Detta kan vara en orsak till att vissa resultat har erhållits.

Trots att arbete lagts ner på att göra påståendena så lättförståeliga som möjligt, uppfattades vissa av dem som svåra att förstå av respondenterna. Detta kan bero på att utbildningsnivån bland de svarande är förhållandevis låg (personalchefen, personlig kommunikation, 17 februari, 2006).

### *Förslag till framtida forskning*

Av intresse att studera kan vara hur svar och inställning till förändring och chefers ledarskap skiljer sig åt beroende på utbildningsnivå. Vidare kunde det vara intressant att jämföra chefernas uppfattning om sitt ledarskap i förhållande till medarbetarnas. Detta skulle ge en mer täckande bild av uppfattningen om ledarskapet i organisationen. En mer ingående förklaring till resultaten skulle eventuellt kunna ges om det närmare undersöktes hur omorganiseringen har gått tillväga.

## Referenser

- Armenakis, A. A., & Bedian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Aspinwall, L. G., & Taylor, E. E. (1992). Modelling cognitive adaption: A longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 989-1003.
- Avery, G. C., & Ryan, J. (2002). Applying situational leadership in Australia. *Journal of Management Development*, 21(4), 242-262.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire, Form 5X Short (Tredje upplagan). Manual and Sampler Set*. Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behaviour on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
- Bood, S. Å., Archer, T., & Norlander, T. (2004). Affective personality in relation to general personality, self-reported stress, coping, and optimism. *Individual Differences Research*, 2(1), 26-37.
- Caprali, T. (2006). *Beror inställningen till förändringar på personligheten eller chefen?* Masteruppsats. Manuskript. Psykologiska institutionen, Göteborgs universitet, Göteborg.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretical based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 267-283.
- Chawla, A., & Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.
- Hair, J. R. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis (Femte upplagan)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Holt, D. T., Self, D. R., Thal, A. E. Jr., & Lo, S. W. (2003). Facilitating organizational change: A test of leadership strategies. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 262-272.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). *Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective*. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107-122.

- Karlsson, E., & Archer, T. (2005). *Relationship between personality characteristics and affect: Gender and affective personality*. Manuskript, Psykologiska institutionen, Göteborgs Universitet.
- Kjellberg, A., & Iwanowski, S. (1989). *Stress/energiformuläret: Utveckling av en metod för skattning av sinnesstämning i arbetet*. Solna, Sverige: Arbetsmiljöinstitutet (Undersökningsrapport 1989: 26).
- Madsen, L. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, *16*(2), 213-233.
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, *17*(2), 144-159.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, *4*, 219-247.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the life orientation test. *Journal of Personality and Social Psychology*, *67*, 1063-1078.
- Scheier, M. F., Matthews, K. A., Owens, J., Magovern, G. J., Sr., Lefebvre, R. C., Abbott, R. A., & Carver, C. S. (1989). Dispositional optimism and recovery from coronary artery bypass surgery: The beneficial effects on physical and psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*, 1024-1040.
- Vacola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. What is the role of employee's stress and commitment? *Employee Relations*, *27*(2), 160-174.
- Vautier, S., Raufaste, E., & Cariou, M. (2003). Dimensionality of the Revised Life Orientation Test and the status of filler items. *International Journal of Psychology*, *38*(6), 390-400.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, *85*(1), 132-142.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive negative states. *Psychological Bulletin*, *96*, 465-490.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*(6), 1063-1070.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations* (6:e upplagan). New Jersey: Pearson Education, Inc.