

Mälardalens högskola  
Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling  
Avdelningen för psykologi

# Bedömning av ledarskapsstilars inverkan på social loafing.

Eventuella könsskillnader i värderingen av manliga och  
kvinnliga ledares ageranden.

Dag Adler  
Linn Holmström

C-uppsats i psykologi, VT 2008  
Handledare: Eric Hansen  
Examinator: Lena Almqvist



## Bedömning av ledarskapsstilars inverkan på social loafing. Eventuella könskillnader i värderingen av manliga och kvinnliga ledares ageranden.

Dag Adler och Linn Holmström

Social loafing kan beskrivas som den begränsning i prestationen individer gör i grupparbete jämfört med vid individuella uppgifter. Studier har påvisat att social loafing kan motverkas, men ingen forskning har påträffats angående ledarskapsstilars inverkan på problemet. Syftet med studien var att undersöka vilken ledarskapsstil som bedöms vara mest effektiv, lämplig och önskvärd i situationer där social loafing inträffat. Som mätinstrument användes en experimentell enkät av faktoriell design 2 x 2 x 3 x 3 med faktorerna ledarens kön, respondentens kön, situation och ledarskapsstil. Resultatet påvisade att det föreligger könskillnader i bedömning av ledarstil och att ledarstilarna bedöms som olika effektiva i olika sammanhang. Slutsatsen är att det inte finns en ledarstil som är bäst i alla situationer, en god ledare bör vara anpassningsbar utifrån grupp och sammanhang.

*Keywords:* social loafing, leadership styles, emotional intelligence, gender differences.

### Inledning

Att samarbeta i grupp för ett gemensamt syfte och mål har varit angeläget sedan människans begynnelse. Då var det livsavgörande för individens överlevnad, vid jakt hjälptes människor åt att tillsammans skaffa föda. Fortfarande är lagarbete mellan människor och grupper en förutsättning för överlevnad och samhällsutveckling. Samarbeten i projektform och arbetslag är vanligt på företag och i organisationer. Samtidigt som företagen ställer krav på individens självständighet, är flexibilitet och samarbetsförmåga viktiga egenskaper för såväl anställda (Chapman, Arenson, Carrigan, & Gryckiewicz; 1993; Wegge & Haslam, 2005) som för ledare (Eagly, 2007).

### *Social loafing*

I kollektiva arbetsuppgifter krävs starka individuella insatser för att gruppen skall nå sina mål. Bra exempel på gott samarbete är ett framgångsrikt idrottslag eller en välsynkroniserad musikensemble där de enskilda klangerna tillsammans utgör en vacker symfoni. Eftersom den enskilda insatsen är en förutsättning för ett lyckat grupparbete, är det viktigt att undersöka vilka faktorer som motiverar individer till att prestera maximalt vid gemensamma uppgifter. I decennier har forskare inom socialpsykologin och organisationsvetenskapen intresserat sig för vilka förutsättningar som gäller för effektiva gruppssamarbeten (Karau & Williams, 1993; Kozlowski & Ilgen, 2006). Inom skolväsendet finns en vedertagen medvetenhet om vikten av att kunna samarbeta. Därför är grupparbeten vanligt förekommande under hela skolgången där elever övas i att kommunicera och arbeta i lag. Grupparbeten är inte alltid lyckade, och en vanlig orsak till detta är att någon eller några inte presterar lika mycket som de övriga

medlemmarna. Detta fenomen kallas för Ringelmaneffekten eller *social loafing* (Kozlowski & Ilgen).

Social loafing kan förenklat beskrivas som den begränsning i prestationen som individer gör vid grupparbete jämfört med vid en individuell uppgift (Guerin, 1999; Murphy, Wayne, Linden & Erdogan, 2003). Karau och Williams (1993) beskrev att fenomenet upptäcktes av den franska lantbruksingenjören Max Ringelman som för över 100 år sen observerade problemet med social loafing. Ringelman lät några män att dra i ett rep så hårt de kunde. Han delade in männen i grupper av varierande storlek. Repet var fastsatt i en styrkemätare som mätte gruppens totala styrkeinsats. Det konstaterades att resultatet i de större grupperna var betydligt mindre än vad som förväntats med hänsyn till antalet medlemmar. Ringelman upptäckte att ju fler medlemmar en grupp bestod av, desto svagare blev de individuella insatserna. Han konstaterade att om fler än tre personer drog i ett rep tillsammans inträffade detta fenomen, därav namnet Ringelmaneffekten. Idag är social loafing ett mer välkänt begrepp på samma fenomen. Enligt Karau och Williams har fenomenet sedan Ringelmans repdragning undersökts på olika populationer och med varierande metoder.

De senaste decennierna har många empiriska studier om motivationsförluster vid grupparbeten gjorts (Karau & Williams, 1993). Eftersom den individuella ansträngningen är svår att urskilja från gruppens gemensamma prestation, är det svårt att hänföra beröm till enskilda insatser. Följden blir att risken för motivationsbrist ökar. Problemet kan förhindras under följande premisser: a) den enskilda individens insats kan synliggöras, b) individen uppfattar uppgiften som en intressant utmaning, c) individen utför uppgiften med människor den känner och tycker om och d) individen blir involverad i uppgiften vid ett tidigt skede (Anshel, 1995). För att motverka att social loafing uppstår bör varje gruppmedlem vara medveten om den individuella insatsens betydelse för gruppens gemensamma prestation. Forskning visar att när en enskild gruppmedlem inte är medveten om hur mycket de övriga gruppmedlemmarna presterar, utgår individen från att de andras prestationsnivå är låg. I tron på att de övriga medlemmarna presterar lågt, blir även den egna insatsen svag (Chapman et al., 1993; Kozlowski & Ilgen 2006; Wegge & Haslam 2005).

*Collective Effort Model (CEM)*. För att förklara uppkomsten av social loafing har Karau och Williams (1993) utvecklat en modell som de benämner CEM. Enligt modellen är individer endast beredda att anstränga sig vid grupparbete om de tror att deras insats bidrar till en belöning och ett förväntningsvärde som de personligen finner meningsfullt. Modellen förklarar främst tre motivationsfaktorer som påverkar en individs ansträngningsnivå. Den första faktorn är individens förväntningar, eller till vilken grad en ansträngning bedöms leda till hög grad av prestation, den andra faktorn är i vilken grad individen bedömer att en hög grad av prestation faktiskt leder till ett förväntat resultat, och den sista faktorn är i vilken utsträckning individen bedömer resultatet som åtråvärt. Social loafing beror således på tre förutsättningar: den upplevda relationen mellan individuell ansträngning och gruppens gemensamma prestation, det upplevda förhållandet mellan gruppens prestation och prestationens utfall samt relationen mellan det individuella utfallet och gruppens utfall (Karau & Williams).

CEM förklarar några av faktorerna till att social loafing uppstår, men varje gruppkonstellation är unik och det som är effektivt i en grupp behöver inte vara effektivt i en annan. När social loafing väl blivit ett faktum, har det generellt en negativ inverkan på gruppens sammanhållning och utfallet blir ofta ett ineffektivt grupparbete (Guerin, 1999; Murphy et al., 2003). Ledaren har således en viktig uppgift i att vägleda och styra gruppen på ett sätt som motverkar att social loafing uppstår. Ingen forskning kring ledarskapets inverkan

på social loafing har påträffats, men enligt Murphy et al. är brist på motivation från ledaren en orsak till att problemet uppstår.

## *Ledarskap*

Ledarskap och ledare är komplexa begrepp som förekommer i de flesta kulturer. I denna studie avgränsas ledarskap till den yrkesroll en ledare har på en arbetsplats. Det finns många definitioner på ordet ledarskap, men gemensamt för de flesta är två fenomen: en ledare har en social inverkan på gruppen och en ledare skall leda gruppen till en gemensam målluppfyllelse (Kaufmann & Kaufmann, 1996; Yukl, 1994).

Forskning kring ledarskap började studeras i början på 1900-talet och sedan dess har en mängd teorier vuxit fram. Forskare har bland annat studerat vad ledare gör, hur de motiverat sina anställda och hur de kunnat göra effektiva förändringar i en organisation (George, 2000; Mandell & Pherwani, 2003). Övergripande har tre ledarskapsteorier dominerat forskningen som var och en fokuserat på olika ansatser: personliga egenskaper, beteenden och situationer (Chemers, 2000; Furnham, 2005; Yukl, 1994).

Fram till 40-talet var egenskapsskolan den vanligaste forskningsansatsen. Då inriktades forskningen på specifika egenskaper som skulle utmärka en bra ledare. I sökandet efter de idealiska ledaregenskaperna undersöktes faktorer som social bakgrund, intelligens och kroppens fysiska förutsättningar (Furnham, 2005). Efter andra världskriget koncentrerades forskningen istället på ledarens beteenden. Förhoppning fanns om ett specifikt beteende utgjorde en bra ledare, vilket då kunde läras ut till potentiella ledare. Under denna forskningsera växte ledarskapsstilarna demokratisk, auktoritär och låt-gå fram. Fortfarande idag används dessa olika ledarskapsstilar för att beskriva olika ytterligheter (Chemers, 2000). Tyngdpunkten på den tredje ansatsen, den situationsbundna teorin, byggde på olika ledarstilar som förändras beroende på den tidsbundna situationen (Furnham).

Ovanstående teorier har utgått från hur företag sett ut i västvärlden under den industriella epoken. Under senare decennier har företagskulturen förändrats och arbetsklimatet blivit tuffare. Kraven på bra ledare är hårdare och kräver andra förutsättningar. Ökad globaliseringen och högteknologisk utveckling ställer nya krav på ledaren och innovationsrikedom och hög social kompetens är allt viktigare (Eagly, 2007; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002). En stor del av den ledarskapsforskning som bedrivs idag, fokuserar på vilken typ av ledarskap som är mest effektiv för de komplexa företag som finns idag (Eagly).

*Kön och ledarskapsstil.* Mannen som könsroll tillskrivs ofta egenskaper som drivkraftig, målinriktad och beslutstagande. Eftersom effektivt ledarskap länge förknippats med egenskaper som fysisk styrka och auktoritet, har forskning kring ledarskap ofta utgått från en bild som överensstämmer med den manliga stereotypen (Eagly, 2007; Oshagbemi & Gill, 2003). En studie av Oshagbemi och Gill påvisade att kvinnor var bättre relationsorienterade ledare än män. De menade att kvinnor var mer samarbetsvilliga och förstående, medan män var mer bevakande och oftare anammade en mer militäristiskt ledarskapsstil. Vecchio (2002) menade att kvinnor oftare framställs som mer sensitiva än män och påvisar enligt stereotypen oftare affektiva, ihållande emotioner som ångslan, skam och kärlek. Män framställs däremot som mer känslokontrollerade och reagerar enligt stereotypen främst i vissa specifika situationer där explosiva känslor som ilska och stolthet anses vara befogade. Även Eagly och Johnson (1990) åsyftade att kvinnor påvisar en mer demokratisk, relationsbaserad ledarstil och att män tenderar att anamma en mer auktoritär, befallande ledarstil. Bass (1990) menade

att de olikheter som forskning påvisar i manligt och kvinnligt ledarskap inte beror på genusskillnader utan på personliga egenskaper. Karaktärsdrag som social anpassningsförmåga och kunskap om konflikthantering är idag viktiga egenskaper hos framgångsrika ledare (George, 2000; Mandell & Pherwani, 2003).

*Emotionell Intelligens (EI)*. Under de senaste 15 åren har begreppet EI varit ett intressant fenomen för forskning kring ledarskapsstilar. Det finns några olika teorier om EI, men sammanfattningsvis kan begreppet beskrivas som att en hög EI innebär kunskap om att kunna identifiera och hantera känslor hos sig själv och andra (Cherniss, Extein, Goleman & Weissberg, 2006; Goleman 1995; Mandell & Pherwani, 2003; Zhou & George, 2003).

En av de mest ansedda forskarna kring EI är den amerikanske psykologen Daniel Goleman, och denna studie utgår från hans teori. Goleman (1995) menar att en person med hög EI lätt kan identifiera, uttrycka och kontrollera känslor och impulser. En person med låg EI har svårare att hantera och urskilja sina och andras känslor, vilket kan medföra att denne lättare styrs av impulser. Detta kan i sin tur leda till större benägenhet för nedstämdhet och depressiva tendenser. EI påverkas av fyra anlag: självmedvetenhet, självförvaltning, social medvetenhet och social kompetens. Var en av dessa förmågor består vidare av olika komponenter och egenskaper. Till exempel är självmedvetenhet beroende av ett starkt självförtroende, självförvaltning är förenat med självkontroll, social medvetenhet är sammankopplat med empati och kommunikationsförmåga är en förutsättning för social kompetens (Goleman, 2000).

Forskning kring eventuella könsskillnader i EI är begränsad och tvetydig. Enligt Mandell och Pherwani (2003) och Mayer och Geher (1996) har kvinnor en högre EI än män, vilket bland annat kan bero på att kvinnor har ett högre intresse för hantering av känslor. Enligt Goleman (1995) föreligger inte några generella könsskillnader i EI. De flesta forskare är dock överrens om att EI är något som går att träna upp (Cherniss et al., 2006; Goleman, 1995, 2000). En ledare som har låg EI har svårt att förstå och hantera reaktioner och känslor från andra, och kan därför uppfattas som oengagerad och likgiltig (Goleman, 1995; Zhou & George, 2003).

*Golemans sex ledarskapsstilar*. Goleman (2000) har utvecklat sex olika ledarskapsstilar som var och en bygger på olika grad av EI. Han menar att en ledare som kombinerar flera av de olika stilarna och anpassar ledarstil efter situation och grupp utför det bästa ledarskapet. Goleman benämner de sex ledarskapsstilarna för *the democratic style*, *the coaching style*, *the coercive style*, *the authoritative style*, *the pacesetter style* och *the affiliative style*. I denna studie har stilarna översatts till *den demokratiska*, *den coachande*, *den tvingande*, *den visionära*, *den perfektionistiska* och *den relationsinriktade* ledarskapsstilen. Endast de tre sistnämnda ledarskapsstilarna har använts i denna studie och de beskrivs därför mer ingående nedan.

*Den visionära ledaren* styr sina medarbetare mot ett gemensamt mål, men de får själva hitta vägen. Medarbetarna stimuleras till att experimentera och vara kreativa. Återkoppling till medarbetarna bygger på deras prestation utifrån företagets vision. Den här ledarstilen lämpar sig bäst när en förändring måste ske för att skapa en långsiktig vision som motiverar de anställda. Ledarstilen är mindre lämplig när de övriga medlemmarna i gruppen har mer expertis än ledaren själv, eller i ett långsiktigt perspektiv.

*Den perfektionistiska ledaren* är själv ambitiös, och sätter upp höga och utmanande mål för gruppen. Ledaren har full kontroll och ställer höga krav på gruppen, och exemplifierar dem också själv. Om någon inte utför en arbetsuppgift tillräckligt snabbt eller bra, tar den perfektionistiska ledaren över uppgiften, eller ersätter personen med någon som gör jobbet bättre. Ledaren har tydliga målbilder i huvudet på vad som skall göras, och förväntar sig att de

anställda skall vara medvetna om dessa utan att ledaren själv behöver berätta det för dem. Ledarskapsstilen är oftast negativ då de anställda blir omotiverade och nästintill inaktiva när ledaren en dag är borta och de inte får direkta order. Den perfektionistiska ledaren passar i en grupp där alla är kompetenta och där gruppmedlemmarna inte behöver vägledning.

*Den relationsinriktade ledaren* är främst fokuserad på att skapa samhörighet och relationer, och prioriterar individuella behov framför prestation. Ledaren undviker emotionellt påfrestande situationer som negativ feedback och viktiga diskussioner för att utesluta att osämja uppstår. Den relationsinriktade ledarens filosofi är att om människor trivs och tycker om sin grupp, kommer de att samarbeta bättre och mer lustfyllt. Ledarskapsstilen lämpar sig bäst när gruppen behöver en "läkning" eller genomgår stressfulla situationer, men kan på sikt medföra lågt presterande då arbetskraven inte är så höga.

Enligt Goleman (2000) skall den visionära ledaren ha allra bäst effekt för ett positivt arbetsklimat och den perfektionistiska ledaren den sämsta inverkan. Isaksson och Jönsson (2007) undersökte i en studie om det förelåg några könsskillnader i preferens av ledarskapsstil ur ett medarbetarperspektiv. Deras undersökning utgick från Golemans teori om de sex ledarskapsstilarna. Studien påvisade att män föredrog en perfektionistisk ledarstil i något större utsträckning än kvinnorna, medan kvinnorna värderade en relationsinriktad ledare högre än männen. När det gällde beslutsfattande värderades den visionära ledaren högt av både män och kvinnor.

## *Syfte*

I ett förändrat företagsklimat med globalisering, högteknologisk utveckling och ökad psykiskt arbetsrelaterad ohälsa, har kraven på både ledaren och de anställda förändrats. Samarbetsförmåga, social kompetens och emotionell intelligens är viktiga faktorer för såväl effektivt ledarskap som för ett väl fungerat samarbete. Grupparbeten är vanligt förekommande på arbetsplatser och starka insatser från gruppens alla medlemmar är en förutsättning för ett lyckat grupparbete. Om social loafing uppstår, påverkas gruppens sammanhållning och produktivitet i en negativ riktning. Syftet med denna studie var att undersöka könsskillnader i vilken ledarskapsstil som anses vara mest effektiv, lämplig och önskvärd i situationer där social loafing uppstått eller sannolikt kan uppstå. Risken för att social loafing skall uppstå ökar under vissa omständigheter, Karau och Williams (1993) CEM förklarar några av dessa. Utifrån deras teori har tre situationer på arbetsplatser skapats. Det första fallet var Evertsson Mekaniska där en svåruppnåelig deadline medförde minskad arbetsmotivation bland personalen. Det andra fallet var företaget TalkPhone där fördelning av bonusen skulle ske på bästa sätt för att undvika ineffektivitet bland företagets säljare. Det tredje fallet var mataffären Tomaten där modernisering av butikens servicesystem bidrog till monotona och ointressanta arbetsuppgifter för personalen. De ledarskapsstilar som använts för att bedöma ledarens agerande bygger på Golemans (2000) teori om sex ledarskapsstilar baserade på olika grad av EI.

## *Hypoteser*

Utifrån studiens syfte hade tre hypoteser antagits mot bakgrund av tidigare forskning.

Hypotes 1 var att ledarskapsstilarna skulle bedömas vara olika effektiva i de tre situationerna. Enligt Karau och Williams (1993) ökar risken för att social loafing ska uppstå under vissa omständigheter. En av riskfaktorerna för att social loafing skall uppstå är när individen inte upplever att den egna prestationen har någon betydelse för att nå målet. Eftersom att detta är problemet för några anställda i fall Evertssons, förväntades den visionära ledarens agerande bedömas som mest effektivt då denne klargör målet och skapar en tydlig vision om vart företaget skall sträva. En annan riskfaktor för att social loafing skall uppstå är när det är svårt att urskilja individens prestation från gruppens gemensamma prestation. I fall TalkPhone skall ledaren bestämma hur bonusen skall fördelas, och eftersom bonus efter prestation gör det lätt att urskilja vem som gör vad, antogs den perfektionistiske ledarens agerande bedömas som mest effektivt. Ytterligare några riskfaktorer för att social loafing skall uppstå är när arbetsuppgiften känns meningslös och individens engagemang är lågt. Detta är problemet i fall mataffären Tomaten, där den relationsinriktade eller visionära ledaren förväntades bedömas som mest effektiv då de fokuserar på att skapa gemenskap och tydliga mål.

Hypotes 2 var att kvinnliga och manliga ledare skulle bedömas vara olika lämpliga beroende på ledarskapsstil. Tidigare forskning visar att kvinnor är bättre relationsorienterade ledare än män, medan män tenderar att anta en mer befällande ledarstil (Eagly & Johnson, 1990; Oshagbemi & Gill, 2003). Mot bakgrund av detta antogs att kvinnliga ledare skulle bedömas som mer lämpliga som relationsinriktade ledare, medan män antogs bedömas som mer lämpliga perfektionistiska ledare.

Hypotes 3 var att manliga och kvinnliga respondenter skulle bedöma ledarskapsstilarna som olika önskvärda. Enligt Isakssons och Jönssons (2007) studie om könsskillnader i preferens av ledarskapsstil, föredrar kvinnor en mer relationsinriktad ledarstil och män en perfektionistisk. Mot bakgrund av detta antogs att kvinnor skulle bedöma den relationsinriktade ledare som mer önskvärd än männen, medan männen antogs bedöma den perfektionistiska ledaren som mer önskvärd än kvinnorna. Den visionära ledaren antogs vara önskvärd för både män och kvinnor.

## Metod

### *Deltagare*

I undersökningen deltog 132 studenter på en högskola i Mellansverige. Könsfördelningen av deltagarna var 72 kvinnor (54 %) och 60 män (46 %). Den yngsta deltagaren var 19 år och den äldsta 43 år ( $M = 22.1$ ,  $SD = 5.28$ ). Medelåldern var för kvinnor 23.6 år ( $SD = 5.83$ ) och för män 22.5 år ( $SD = 4.54$ ). Av kvinnorna studerade 59 st (81.9%) marknadsföring/organisation/ledarskap, 8 st (11.2 %) psykologi/sociologi/pedagogik och 5 st (6.9 %) data/teknik/matematik. Av männen studerade 50 st (83.3 %) marknadsföring/organisation/ledarskap, 4 st (6.7%) psykologi/sociologi/pedagogik och 6 st (10 %) data/teknik/matematik. 5 kvinnor (6.9 %) och 3 män (5 %) hade ingen arbetslivserfarenhet alls. 21 kvinnor (29.2 %) och 23 män (38.3 %) hade mellan 1-11 månaders arbetslivserfarenhet. 25 kvinnor (34.7 %) och 21 män (35 %) hade mellan 1-3 års



arbetslivserfarenhet. 20 kvinnor (27.8 %) och 12 män (20 %) hade mer än tre års arbetslivserfarenhet. Det partiella bortfallet var en person som inte uppgett sitt kön, och det generella bortfallet utgjordes av tre personer som lämnade in tomma enkäter. Ingen ersättning utgick till deltagarna.

## *Material*

För att besvara studiens hypoteser konstruerades en enkät med experimentell design. Tre olika situationer på arbetsplatser beskrevs där social loafing var ett faktum eller sannolikt skulle uppstå. De tre problem som framställdes var a) på ett maskintekniskt företag blev deadline för en leverans tidigare vilket gjorde att några arbetare tappade motivation för att arbeta hårt då målet kändes svåruppnåeligt, b) på en telefonförsäljningsbutik skulle ledaren ta ställning till hur bonusen skulle fördelas till de anställda för att motverka att några åkte snålskjuts på andras bekostnad och c) på en mataffär där några av de anställda inte upplevde arbetsuppgifterna som stimulerande efter att butiken moderniserats och kundkontakten minimerats. Utifrån fallen beskrevs tre olika alternativ för hur en ledare kunde agera för att motverka problemet med social loafing utifrån det specifika fallet. Varje alternativ representerade en av de tre ledarskapsstilar som använts i studien. Ledarskapsstrategierna utformades utifrån tre av Golemans (2000) sex ledarskapsstilar. De stilar som användes var den visionära, perfektionistiska och relationsinriktade ledarskapsstilen. De valdes för att de tydligt bedömdes representera olika ledarskapsytterligheter. Den visionära ledaren motiverar de anställda till att vara kreativa och påminner ofta gruppen om att sträva mot företagets tydliga visioner. Den perfektionistiska ledaren ställer höga krav och vill ständigt att gruppen skall sträva framåt. Den relationsinriktade ledaren fokuserar främst på att skapa en bra gruppssammanhållning och undviker känslomässigt jobbiga situationer.

Deltagarna skulle bedöma hur var och en av de olika ledarskapsstilarna var effektiva respektive lämpliga i de olika situationerna. De skulle även besvara hur väl var en och av ledarnas beteende stämde överens med deras egen åsikt om vad som utgjorde en bra ledare. Den variabeln redovisas i resultat som önskvärdhet för en viss ledarskapsstil. Respondenterna gjorde bedömningen efter en sjugradig Likertskala där ett betydde inte alls effektiv/inte alls lämplig/inte alls överens och där sju betydde mycket effektiv/mycket lämplig/mycket väl överens. Respondenterna informerades i ett missivbrev att det var deras personliga åsikt som var intressant och att det inte fanns några svar som var rätt eller fel. Detta förtydligades även genom den muntliga information som gavs innan undersökningstillfällena. I hälften av enkäterna var ledarna kvinnor och i hälften var ledarna män. Bortsett från ledarnas kön var fallen och ledarskapsalternativen identiska med varandra. Manipulationen med kön gjordes för att undersöka om manliga och kvinnliga ledare bedömdes lika. De kvinnliga ledarna hette Anna, Karin och Lena, och de manliga ledarna hette Anders, Erik och Kalle. Samtliga namn bedömdes vara likvärdiga gällande ledarens ålder, status och sociala bakgrund. För att även kunna undersöka om det förelåg några skillnader i hur manliga och kvinnliga deltagare bedömde de olika ledarskapsstilarna, fick deltagarna ange sitt kön. Deltagarna fick även delge sin ålder, utbildning och arbetslivserfarenhet.

## *Procedur*

Sex provenkäter gjordes för att testa mätinstrumentet. Provenkäten var ett första utkast av den enkät som sedan användes i studien. Deltagarna till provenkäterna tillfrågades slumpmässigt i högskolans bibliotek. Efter att deltagarna fyllt i provenkäten ställdes några korta frågor om frågornas tydlighet och enkätens design. Resultatet från provenkäterna ingick inte i studien. Efter att justeringar på provenkäterna, skrevs den slutgiltiga versionen av enkäten ut i 150 exemplar. Undersökningen genomfördes på en högskola i Mellansverige under två dagar i tre strategiskt utvalda klasser. Det fanns från början en idé om att jämföra hur studenter från olika utbildningar bedömer ledarskapsstilarna varpå klasser med psykologi- och ekonomistuderande i första hand valdes som urvalsgrupper. För att validera undersökningens resultat trots att ett bekvämlighetsurval gjorts, användes block randomisering. Denna metod används för att garantera att det blir en slumpmässig ordning och garanterar att det maximalt skiljer två enkäter gällande manligt och kvinnligt deltagande i undersökningen. Detta för att låta slumpen avgöra vem som får en enkät med manlig alt. kvinnlig ledare. Innan undersökningstillfället informerades samtliga deltagare om de etiska regler som enligt Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet (2002) gäller vid samhällsvetenskaplig forskning. Samtliga respondenter informerades om att deltagandet var frivilligt och att de kunde avbryta sitt deltagande närhelst de ville under undersökningstillfället. Respondenterna informerades också om att deras uppgifter skulle behandlas konfidentiellt, att deras svar inte skulle kunna hänföras till dem personligen samt att uppgifterna endast skulle användas i vetenskapligt syfte. Slutligen underrättades deltagarna att de i samband med inlämnandet av enkäten gav sitt samtycke till att delta i studien. Eftersom att enkäterna inte kunde spåras till någon enskild individ i och med konfidentialitetskravet, kunde ingen enkät plockas bort i efterhand. Respondenterna informerades innan undersökningen att de efter att enkäterna lämnats in skulle få en mer ingående redogörelse om syftet med studien. Anledningen till att den informationen inte gavs innan enkäten ifylldes var att respondenterna inte skulle påverkas av ändamålet med studien utan svara enligt sin personliga åsikt. Den information som gavs innan undersökningen var missivbrevet och en kort muntlig information där deltagarna uppmanades att besvara enkäterna utifrån sin egna personliga åsikt. Undersökningarna genomfördes under ca 15 minuter vardera. Respondenterna fick ingen tidsangivelse utan fick fylla i enkäten utan tidspress. Efter att enkäterna samlats in, gavs en utförlig redogörelse för undersökningens syfte. Respondenterna ombads att inte prata om undersökningen med andra studenter under tiden som insamlingen fortfarande pågick för att inte påverka undersökningens resultat och validitet. Ett informationsbrev togs fram där den muntliga information som gavs efter undersökningen även fanns tillgänglig i skriftlig form. På informationsbladet fanns även författarnas och handledarens kontaktuppgifter, samt information om två artiklar där Daniel Golemans sex ledarskapsstilar och Karau och Williams Collective Effort Model finns beskrivna mer ingående.

## Resultat

Tre 2 x 2 x 3 x 3 mixed variansanalyser gjordes med deltagarens kön (man/kvinna) och ledarnas kön (man/kvinna) som mellangrupsfaktorer, och fallen (Evertssons/TalkPhone/Tomaten) och ledarstil (visionär, perfektionist och relationsinriktad) som inomgrupsfaktorer och hur effektiva/lämpliga/önskvärda ledarstilarna bedömdes vara som beroende variabler. I samtliga analyser var signifikansnivån .05 om inte annat anges. De

interaktioner som påträffades i variansanalyserna undersöktes vidare genom enkeleffektsanalyser. I de fall där huvudeffekter ingick i en interaktion gjordes ingen vidare analys av huvudeffekterna. För att minska risken för kumulativt typ-1 fel utfördes uppföljande Post Hoc-test med Bonferroni-test vilket här gav en signifikansnivå på .017. I de fall när ingen interaktion föreligger mellan deltagarnas kön och bedömning av ledarskapsstilarnas effektivitet/lämplighet/önskvärdhet har medelvärden och standardavvikelser redovisats för båda könen tillsammans. I annat fall klargjordes resultatet för könen separat. Variablerna respondentens ålder, utbildning och arbetslivserfarenhet användes inte i analyserna för att avgränsa antalet analyser. Resultatet av studien redovisas nedan utifrån de hypoteser som antagits.

### *Bedömning av ledarskapsstilarnas effektivitet i de olika fallen*

Hypotes 1 var att ledarskapsstilarna skulle bedömas som olika effektiva i de olika fallen. I Tabell 1 redovisas medelvärden och standardavvikelser för bedömningen av ledarskapsstilarnas effektivitet i de olika fallen.

Tabell 1. *Medelvärde (och standardavvikelse) för bedömning av ledarstilarnas effektivitet för de olika fallen gemensamt för båda könen.*

| Ledarstilar Effektivitet |     |          |        |                  |        |                   |        |
|--------------------------|-----|----------|--------|------------------|--------|-------------------|--------|
| Fall                     | n   | Visionär |        | Perfektionistisk |        | Relationsinriktad |        |
|                          |     | M        | SD     | M                | SD     | M                 | SD     |
| Evertsson                | 132 | 4.48     | (1.42) | 2.47             | (1.58) | 4.74              | (1.55) |
| TalkPhone                | 129 | 4.93     | (1.47) | 4.86             | (1.57) | 3.36              | (1.45) |
| Tomaten                  | 129 | 4.40     | (1.43) | 3.91             | (1.79) | 5.07              | (1.50) |

*Not.* Bedömningen har gjorts på en sjugradig skala där 1 (inte alls effektiv) och 7 (mycket effektiv).

En fyrvägsvariensanalys med påvisade att det förelåg två huvudeffekter: en för att fallen bedömdes olika  $F(2, 248) = 26.13, p <.001$  och en för att ledarstilarna generellt bedömdes som olika effektiva oavsett situation  $F(2, 248) = 24.57, p <.001$ . Det visade sig att den visionära ledaren bedömdes vara mest effektiv ( $M = 4.60, SD = 1.04$ ), sedan den relationsinriktade ledaren ( $M = 4.38, SD = 1.08$ ) och minst effektiv bedömdes den perfektionistiska ledaren att vara ( $M = 3.75, SD = 1.23$ ).

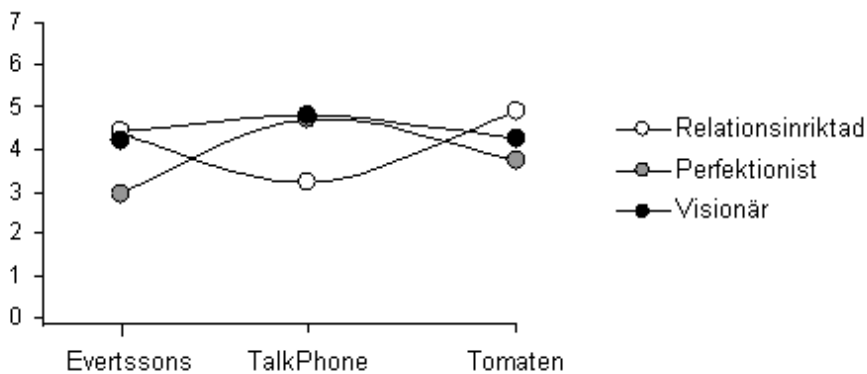
Det förelåg en interaktion mellan ledarstil och respondenternas kön,  $F(2, 248) = 3.98, p <.05$ . Enkeleffektsanalyser av ledarstil genomfördes separat för män och kvinnor. Det fanns en signifikant skillnad för hur män bedömde de olika ledarstilarnas effektivitet  $F(2, 112) = 7.09, p <.001$ . Post hoc test (Bonferroni) påvisade att män bedömde den visionära ledaren ( $M = 4.51, SD = 1.11$ ) som mer effektiv än både den relationsinriktade ledaren ( $M = 4.04, SD = 1.1$ ),  $t(56) p <.001$  och den perfektionistiska ledaren ( $M = 4.3.78, SD = 1.28$ ),  $t(56) p <.001$  som inte skilde sig åt,  $t(56) p >.05$ .

Likaså uppfattade kvinnorna ledarskapsstilarna som olika effektiva,  $F(2, 68) = 23.33, p <.001$ . Kvinnor bedömde den perfektionistiska ledaren som mindre effektiv ( $M = 3.72, SD = 1.20$ ) än både den visionära ledaren ( $M = 4.65, SD = .99$ ),  $t(70) p <.001$  och den relationsinriktade ledaren ( $M = 4.65, SD = .99$ ),  $t(70) p <.001$  som inte skilde sig åt,  $t(56) p$

>.05. Det förelåg en interaktion mellan ledarstil och fall,  $F(4, 48) = 70.60, p <.001$ . Enkeleffektsanalyser av ledarstil separat för de olika fallen följt av post hoc test (Bonferroni) påvisade i fall Evertssons bedömdes den perfektionistiska ledaren som mindre effektiv ( $M = 2.47, SD = 1.58$ ) än både den visionära ledaren ( $M = 4.48, SD = 1.42$ ),  $t(131) p <.001$  och den relationsinriktade ledaren ( $M = 4.74, SD = 1.54$ ),  $t(132), p <.001$  som inte skilde sig åt,  $t(131) p >.05$  (se Figur 1).

I fall TalkPhone bedömdes den relationsinriktade ledaren som mindre effektiv ( $M = 3.36, SD = 1.45$ ) än både den visionära ledaren ( $M = 4.93, SD = 1.47$ ),  $t(129) p <.001$  och den perfektionistiska ledaren ( $M = 4.86, SD = 1.57, t(128) p <.001$  som inte skilde sig åt,  $t(128) p >.05$ .

I fall Tomaten bedömdes den relationsinriktade ledaren ( $M = 5.07, SD = 1.50$ ) som mer effektiv än både den visionära ledaren ( $M = 4.40, SD = 1.43$ ),  $t(127) p <.001$  och den perfektionistiska ledaren ( $M = 3.91, SD = 1.79$ ),  $t(127) p <.001$  som inte skilde sig åt,  $t(127) p >.05$ .



Figur 1. Bedömning av ledarstilarnas effektivitet för de olika fallen. Bedömningen gjordes på en sjugradig skala där 1 (inte alls effektiv) till 7 (mycket effektiv).

### Bedömning av manliga och kvinnliga ledarstilars lämplighet i de olika fallen

Hypotes 2 var att manliga och kvinnliga ledare skulle bedömas som olika lämpliga i samma situation. I Tabell 2 redovisas medelvärden och standardavvikelse för hur manliga och kvinnliga ledare bedöms som lämpliga i de olika fallen.

Tabell 2. Medelvärde (och standardavvikelse) för bedömning av manliga och kvinnliga ledares lämplighet för de olika fallen.

| Ledarstil            | Ledarstilar Lämplighet |           |                  |           |                   |           |        |
|----------------------|------------------------|-----------|------------------|-----------|-------------------|-----------|--------|
|                      | Visionär               |           | Perfektionistisk |           | Relationsinriktad |           |        |
| Ledarens kön         | Man                    | Kvinna    | Man              | Kvinna    | Man               | Kvinna    |        |
| <i>n</i> =man/kvinna | <i>M</i>               | <i>SD</i> | <i>M</i>         | <i>SD</i> | <i>M</i>          | <i>SD</i> |        |
| Fall                 |                        |           |                  |           |                   |           |        |
| Evertsson            | 4.66                   | (1.50)    | 4.63             | (1.44)    | 2.08              | (1.47)    |        |
| <i>n</i> =59/73      |                        |           |                  |           | 1.78              | (1.17)    |        |
|                      |                        |           |                  |           | 4.05              | (1.84)    |        |
|                      |                        |           |                  |           |                   | 5.25      | (1.37) |



| <i>n</i> =man/kvinna         |            |            |            |            |             |            |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|------------|
| Fall                         |            |            |            |            |             |            |
| Evertsson<br><i>n</i> =59/73 | 4.75(1.61) | 4.84(1.57) | 1.91(1.42) | 1.73(1.23) | 4.58 (1.67) | 5.34(1.26) |
| TalkPhone<br><i>n</i> =58/71 | 4.59(1.53) | 4.14(1.68) | 4.29(1.45) | 4.76(1.64) | 3.55 (1.56) | 3.50(1.56) |
| Tomaten<br><i>n</i> =57/71   | 4.56(1.33) | 4.70(1.58) | 3.33(1.74) | 3.65(1.94) | 4.77 (1.81) | 5.48(1.27) |

*Not.* Bedömningen gjordes på en sjugradig skala där 1 (inte alls önskvärd) och 7 (mycket önskvärd).

En fyrvägsvariansanalys påvisade att det förelåg två huvudeffekter: en för att fallen bedömdes olika,  $F(2, 244) = 19.97, p <.001$  och en för att ledarstilarna generellt bedömdes som olika önskvärda oavsett fall  $F(2, 244) = 93.08, p <.001$ .

Det förelåg en interaktion mellan önskvärd ledarstil och fall  $F(2, 488) = 64.02, p <.001$ . Eftersom varken ledarens eller respondentens kön hade någon interaktion med de olika fallen, gäller följande resultat oberoende kön på ledare eller respondent.

Post hoc test (Bonferroni) påvisade att i fall Evertsson bedömdes den perfektionistiska ledaren som mindre önskvärd ( $M = 1.81, SD = 1.33$ ) än både den relationsinriktade ledaren ( $M = 5.0, SD = 1.50$ ),  $t(130) p <.001$  och den visionära ledaren ( $M = 4.82, SD = 1.59$ ),  $t(130) p <.001$  som inte skilde sig åt,  $t(131) p >.05$ .

I fall TalkPhone bedömdes den relationsinriktade ledaren som mindre önskvärd ( $M = 3.51, SD = 1.56$ ) än både den perfektionistiska ledaren ( $M = 4.21, SD = 1.58$ ),  $t(128) p <.01$  och den visionära ledaren ( $M = 4.68, SD = 1.60$ ),  $t(128) p <.001$ . Mellan den perfektionistiska ledaren och den visionära ledaren föreligger ingen signifikant skillnad,  $t(128), p >.05$ .

I fall Tomaten bedömdes den perfektionistiska ledaren som mindre önskvärd ( $M = 3.16, SD = 1.85$ ) än både den relationsinriktade ledaren ( $M = 5.18, SD = 1.57$ ),  $t(126) p <.001$  och den visionära ledaren ( $M = 4.62, SD = 1.47$ ),  $t(126) p <.001$  som inte skilde sig åt,  $t(126) p >.05$ .

Det förelåg en trevägsinteraktion mellan ledarstil, ledarens kön och respondentens kön  $F(2, 488) = 3.40, p <.05$ . För män förelåg ingen interaktion mellan önskvärd ledare och ledarens kön. Post hoc test (Bonferroni) påvisade att män bedömde den perfektionistiska ledaren som mindre önskvärd ( $M = 3.13, SD = 1.11$ ) än både den relationsinriktade ledaren ( $M = 4.30, SD = 1.17$ ),  $t(55) p <.001$  och den visionära ledaren ( $M = 4.64, SD = 1.08$ ),  $t(55) p <.001$  som inte skilde sig åt,  $t(55) p >.05$ .

För kvinnor förelåg en interaktion mellan ledarens kön och ledarstil  $F(2, 69) = 5.32, p <.01$ . Om ledaren var en man bedömdes den perfektionistiska ledaren som mindre önskvärd ( $M = 3.0, SD = 1$ ) än både den relationsinriktade ledaren ( $M = 5.09, SD = .94$ ),  $t(29), p <.001$  och den visionära ledaren ( $M = 5.18, SD = .93$ ),  $t(29), p <.001$  som inte skilde sig åt,  $t(29) p >.05$ . Om ledaren var en kvinna, bedömde kvinnor den perfektionistiska ledaren som mindre önskvärd ( $M = 3.24, SD = 1.23$ ) än både den relationsinriktade ledaren ( $M = 4.52, SD = .84$ ),  $t(40) p <.001$  och den visionära ledaren ( $M = 4.48, SD = .80$ ),  $t(40) p <.001$  som inte skilde sig åt,  $t(40) p >.05$ .

## Diskussion

För att kortfattat sammanfatta resultaten, konstateras att det fanns en generell skillnad i hur ledarskapsstilarna bedömdes som effektiva, lämpliga och önskvärda i de olika fallen. Det fanns även en skillnad i hur män och kvinnor bedömde de olika ledarskapsstilarna som effektiva och lämpliga. Studien påvisade därför att det inte fanns en specifik ledarstil som var

bäst i alla situationer, utan att en god ledare bör anpassa sig efter grupp och situation. När det gäller önskvärdhet hos olika ledare, påvisades inga könsskillnader i rangordning av ledarstil, men kvinnor såg manliga relationsinriktade och visionära ledare som mer önskvärda än kvinnliga relationsinriktade och visionära ledare. För övrigt spelade ledarens kön ingen roll i bedömningen av vilken ledarstil som var mest effektiv och lämplig. Nedan diskuteras studiens resultat utifrån varje hypotes.

### *Bekräftades hypoteserna?*

Eftersom att respondenternas kön inte ingick i någon interaktion gällande ledarskapsstilarnas effektivitet, gjordes inga separata analyser för mäns respektive kvinnors bedömning av hur stilarnas effektivitet. Detta var inte heller beaktansvärt utifrån hypotes 1 som antog en skillnad i hur ledarstilar bedöms som olika effektiva beroende på fall oavsett kön på respondenten. Intressant är dock hur kvinnorna och männen generellt bedömer de olika ledarskapsstilarna som effektiva fränsett fall. Både männen och kvinnorna bedömde att den visionära ledarskapsstilen var mest effektiv och att den perfektionistiska ledarskapsstilen var minst effektiv. Detta stämmer väl överens med Golemans teori (2000) om att den visionära ledaren skall ha bäst positiv inverkan på arbetsklimatet generellt och att den perfektionistiska ledaren skall ha den sämsta påverkan. En intressant skillnad förelåg beträffande den relationsinriktade ledarskapsstilen, där kvinnor bedömer den att vara lika effektiv som den visionära ledarstilen, medan männen bedömer den som likvärdig med den perfektionistiska ledarstilen.

I fall Evertssons bedömdes den visionära och den relationsinriktade ledaren som effektivast utan signifikant skillnad i effektivitetsgrad mellan stilarna. Antagandet om att den visionära ledaren skulle bedömas som mest effektiv i fall Evertssons kan därmed delvis bekräftas även om den relationsinriktade ledaren bedömdes vara lika effektiv. Vid en situation där målet känns svåruppnåeligt som i fallet Evertssons, är således målfokusering och stark gruppsammanhållning viktiga faktorer för en ledare att fokusera på. Följden av att inte känna att den egna insatsen har någon betydelse för att nå gruppens mål är enligt CEM (Karau & Williams, 1993) en riskfaktor för att social loafing skall uppstå. Om en ledare agerar enligt den relationsinriktade eller visionära ledarskapsstilen finns emellertid en god chans att motverka att problemet uppstår. Minst effektiv bedömdes den perfektionistiska ledaren vara, vilket inte var helt oväntat. I en situation där ett mål känns svårt att uppfylla, är det föga troligt att hot om uppsägning skulle skapa motivation.

I fall TalkPhone bedömdes den visionära och den perfektionistiska ledaren som effektivast utan signifikant skillnad i effektivitetsgrad mellan grupperna. Antagandet om att den perfektionistiska ledaren skulle bedömas vara mest effektiv i fallet TalkPhone bekräftades därmed till viss del, även om den visionära ledaren bedömdes som lika effektiv. I fallet har en situation uppstått där ledaren skall ta ett beslut för hur en bonus skall fördelas för att motverka att någon åker snålskjuts på andras bekostnad. Enligt Anhsel (1995) och Karau och Williams (1993) ökar risken för att social loafing uppstår när den enskilda insatsen är svår att urskilja från gruppens gemensamma prestation. Om den relationsinriktade ledarens hade fått bestämma, hade belöningen delats lika på alla medarbetare, vilket därmed borde vara den sämsta strategin för att motverka social loafing. Det var därför inte förvånande att den ledarstilen bedömdes som minst effektiv i fallet TalkPhone. Den visionära ledaren menar att bonusen skall delas lika, men bara bland de som verkligen anstränger sig för att nå visionen.

Det är inte överraskande att denna ledarstil bedömdes som effektiv då den troligen värderades som lite mer tillmötesgående än den perfektionistiska ledaren.

I fall Tomaten bedömdes den relationsinriktade ledaren som mest effektiv. Antagandet om att den visionära eller relationsinriktade ledaren skulle bedömas som mest effektiv bekräftades därmed delvis, vilket är föga förvånande med tanke på att två av tre ledarskapsstilar nästintill garderade för en hypotesbekräftelse. I fallet Tomaten uppstår en situation där några anställda finner arbetsuppgifterna meningslösa och tråkiga, vilket enligt Anhsel (1995) och Karau och Williams (1993) ännu är en riskfaktor för att social loafing skall uppstå. För att motverka att social loafing uppstår i liknande situationer, bör alltså en ledare fokusera på gruppsammanhållning och gemensamma aktiviteter för att skapa arbetsmotivation. Mellan den visionära och perfektionistiska ledaren finns ingen signifikant skillnad, och de bedömdes båda som mindre effektiva än den relationsinriktade ledarskapsstilen. Att den perfektionistiska ledaren skulle bedömas som minst effektiv var förväntat då hot och varningar inte förmodas öka arbetsmotivationen, åtminstone inte på lång sikt. Den perfektionistiska ledarens strategi med ökat ansvar till medarbetarna kan dock fungera för att motverka social loafing generellt då det är lättare att urskilja den egna insatsen från gruppens, trots att den i fallet Tomaten bedömdes som minst effektiv. Sammanfattningsvis konstaterades att hypotes 1 bekräftades genom att bedömningen av vilken ledarskapsstil som var mest effektiv skilde sig åt mellan fallen. Det fanns ingen ledarskapsstil som bedömdes vara mest effektiv i samtliga fall. Detta bekräftar även Golemans teori (2000) om att det inte finns en ledarskapsstil som är bäst för alla problem, utan att en god ledare bör anpassa sin stil efter situation och grupp.

*Hypotes 2* antog att manliga och kvinnliga ledare skulle bedömas som olika lämpliga fastän de agerade på samma sätt i samma situationer. Resultatet påvisade att det inte förelåg några signifikanta skillnader mellan hur manliga och kvinnliga ledare bedömdes som lämpliga i de olika fallen. Trots att tidigare studier tyder på att män tenderar att anta en mer befallande ledarstil och kvinnor en mer relationsorienterad ledarstil (Eagly, 1990) ger denna studie ingen stryka till det påståendet. Antagandet om att kvinnliga relationsinriktade ledare skulle bedömas som mer lämpliga än manliga relationsinriktade ledare bekräftades därför ej. Inte heller bekräftades antagandet om att manliga perfektionistiska ledare skulle bedömas som mer lämpliga än perfektionistiska kvinnliga ledare. Trots att inte hypotesen bekräftades om att manliga och kvinnliga ledare bedöms som olika lämpliga, är det intressant att se hur lämpliga de olika ledarstilarna bedöms vara i de olika fallen.

I fallet Evertssons värderade både män och kvinnor att den visionära och den relationsinriktade ledaren var mest lämplig, men medelvärdena för hur lämpliga ledarstilarna bedöms vara skiljer sig mellan könen. Om man ser till medelvärdena för respondenternas bedömning bekräftas här emellertid Isakssons och Jönssons (2007) konstaterande om att kvinnor värderar relationsinriktade ledare högre än männen. Vidare menade de att männen värderar en perfektionistisk ledare högre än kvinnor vilket så även är fallet i Evertsson utifrån medelvärdet. Det gäller dock bara i detta fall, i de övriga fallen påvisades inga signifikanta könsskillnader. I fall TalkPhone bedömdes den visionära och den perfektionistiska ledaren som mest lämplig oavsett respondenternas eller ledarens kön. Minst lämplig i fallet bedömdes den relationsinriktade ledaren vara. I fall Tomaten bedömdes den visionära och den perfektionistiska ledaren vara mest lämplig.

*Hypotes 3* antog att män och kvinnor skulle bedöma de olika ledarskapsstilarna som olika lämpliga. Mer utförligt gjordes ett antagande om att kvinnor skulle bedöma den relationsinriktade ledaren som mer önskvärd än männen, medan männen skulle bedöma den



perfektionistiska ledaren som mer önskvärd än kvinnorna. Det påvisades inga könsskillnader i bedömningen av ledarstilarnas önskvärdhet för de olika fallen, men det påvisades könsskillnader i prefererad ledarstil generellt oavsett fall. Manliga respondenter bedömde de relationsinriktade och de visionära ledarna som lika önskvärda, och den perfektionistiska ledaren som minst önskvärd. Detta motsäger antagandet om att män skulle föredra perfektionistiska ledare. Kvinnliga deltagare bedömde den relationsinriktade ledarstilen som mest önskvärd, sedan den visionära och sist den perfektionistiska. Detta resultat bekräftade antagandet om att kvinnor bedömde den relationsinriktade ledarskapsstilen som mest önskvärd, vilket antogs mot bakgrund av Isakssons och Jönssons (2007) studie. Det intressanta med kvinnornas svar var att trots att ledarskapsstilarna bedömdes som önskvärda i samma rangordning oavsett ledarens kön, fanns en signifikant skillnad på medelvärdena på hur manliga och kvinnliga ledare värderades. Manliga relationsinriktade och visionära ledare bedömdes som mer önskvärda än kvinnliga relationsinriktade och visionära ledare i samma situation. En förklaring till detta kan vara att eftersom det är vanligare att kvinnor anammar en mer relationsinriktad och demokratisk ledarstil (Eagly & Johnson, 1990), är dessa egenskaper mer sällsynta och därmed mer åtråvärda egenskaper hos manliga ledare. Enligt Mandell och Pherwani (2003) och Mayer och Geher (1996) har kvinnor högre EI än män vilket innebär att kvinnor har lättare för att hantera sina egna och andras känslor. Det kan också vara en trolig förklaring till att relationsinriktade ledaren ses som mer önskvärd hos manliga ledare eftersom män generellt är sämre på emotionella relationer.

Kvinnor bedömde däremot manliga perfektionistiska ledare som något mindre önskvärda än kvinnliga perfektionistiska ledare. Även detta kan möjligen förklaras genom att män oftare antar en mer befallande och perfektionistisk ledarstil (Oshagbemi & Gill, 2003) vilket gör dessa egenskaper mindre sällsynta och därmed mer accepterade hos kvinnliga ledare.

### *Metodologiska aspekter*

Enkäten som användes var framtagen för denna studie och är därmed inte ett beprövat och validerat mätinstrument. Frågorna testades på några studenter innan undersökningen och enkätens disposition och ämnen diskuteras med testpersonerna. Det framkom att inga oklarheter eller missförstånd förelåg, varpå endast designmässiga justeringar gjordes. Bara för att testpersonerna tolkade enkäten som den var avsedd att tolkas, är det inte en självklarhet att alla respondenter gjorde det. Respondenterna kan ha svarat oriktigt – på grund av misstolkning, medveten lögn eller motstridig attityd. Det är också möjligt att några respondenter inte alls engagerade sig i att läsa frågorna utan bara ringat in alternativen slumpmässigt. Det förmodas dock att respondenterna svarat sanningsenligt och insiktsfullt på grund av att deltagarna var studenter på högskolenivå. I två av klasserna uppmanades eleverna av läraren att delta i undersökningen, vilket förmodligen påverkade respondenterna till att medverka. Detta kan ses som en svaghet eftersom att någon kan ha känt sig tvingad till att delta trots att information om att medverkandet var helt frivilligt tydliggjordes. Lärarens uppmaning kan också ses som en styrka då majoriteten av studenterna deltog och inte bara de som var intresserade och eventuellt insatta i ledarskapsteorier.

Det finns många faktorer som påverkar huruvida social loafing uppstår eller inte, och det är inte säkert att social loafing hade blivit ett faktum i något av fallen. Det bedöms dock vara en stor sannolikhet för att problemet skulle uppstå utifrån CEM (Karau & Williams, 1993) och därför bedöms situationerna mäta de problem de avser att mäta. När det gäller ledarnas agerande har de skapats fritt utifrån Golemans (2000) sex ledarskapsstilar, och dessa tre valdes för att de bedömdes representera olika ytterligheter. Eventuellt hade resultatet sett

annorlunda ut om alla sex ledarskapsstilar hade använts, men studien hade blivit alltför omfattande varpå den avgränsningen gjordes. En förmodan är dock att den tvingande ledarskapsstilen hade bedömts som relativt likvärdig med den prestationsinriktade, den demokratiska ledaren förhållandevis likvärdig med den relationsinriktade och den coachande relativt likvärdig med den visionära. Sammanfattningsvis bedöms instrumentet mäta vad det avses att mäta förhållandevis väl, vilket tyder på en hög reliabilitet.

Många av de huvudeffekter som påträffats i resultatet bekräftar tidigare forskning. Detta stärker studiens validitet, åtminstone gällande att ledarstilarna bedöms som olika effektiva i olika situationer. Resultatet att ledarens kön inte har någon signifikant inverkan på bedömning av ledarstilens effektivitet och lämplighet är förvånande mot bakgrund av tidigare forskning. En förmodan om att ledarens kön har betydelse finns fortfarande kvar, och detta vore intressant att studera vidare. En möjlig orsak till att det endast påvisades tendenser till samband vid vissa analyser kan vara det låga deltagarantalet. Detta är ett problem vid studier med faktoriell design där många variabler och ett litet stickprov medför för få deltagare i varje grupp. Detta ökar risken för typ 2 fel om det konstateras att inget verkligt samband föreligger när det egentligen beror på för litet stickprov. Om fler deltagare ingått i respektive grupp hade tendenserna till samband eventuellt kunnat påvisa signifikans.

En svaghet för studiens validitet är att ett bekvämlighetsurval har tillämpats. Det är möjligt att studien påvisat annat resultat om urvalet skett på slumpmässiga grunder. Deltagarna i denna undersökningsgrupp är relativt unga med en medelålder på ca 22 år, det är möjligt att resultatet sett annorlunda i ett äldre stickprovsunderlag. Sammanlagt bedöms studiens validitet som hög när det gäller studenter i Sverige, men generaliserbarheten till andra populationer är låg eftersom resultatet förmodas se annorlunda ut i andra kulturer, åldersgrupper och tidsskeden.

### *Framtida forskning och slutsatser*

Som redan nämnt finns det många faktorer som påverkar huruvida social loafing uppstår eller inte. Karau och Williams CEM (1993) förklarar några av dessa, men varje gruppkonstellation är speciell. När social loafing väl är ett faktum, påverkar de generellt gruppen i en negativ riktning, både gruppsammanhållningen och prestationen (Murphy et al., 2003; Guerin, 1999). Därför bör ledare anstränga sig för att motverka problemet, och resultatet från denna studie kan med fördel användas som vägledning. Mycket forskning har gjorts utifrån hur social loafing kan motverkas (Chapman et al. 1993; Kozlowski & Ilgen 2006; Wegge & Haslam 2005), men ingen forskning har påträffats gällande olika ledarskapsstilars inverkan för att motverka problemet. Det vore därför intressant att vidare undersöka frågan, dels i grupper med blandad könsfördelning, men också separat för manliga och kvinnliga gruppmedlemmar. Avgränsning i denna studie gjordes till att endast använda enkäter för insamling av material. Studien kunde dock med fördel ha kunnat kompletteras med intervjuer för en mer ingående analys av skillnader och likheter mellan kön och prefererad ledarskapsstil i de olika fallen. Det skulle även ha varit intressant att göra en undersökning av mer experimentell design där ledarstil, ledares kön och problem kunde manipuleras. Exakt hur detta experiment skulle designas kräver vidare efterforskning. Studien vore intressant att göra på andra stickprov, då detta resultat bedöms representera populationen svenska studenter. Slutsatser av studien är att det inte finns en ledare som är bäst i alla situationer där social loafing kan uppstå, utan en god ledare bör anpassa sig efter de förhållanden som råder. Det finns en könsskillnad i hur män och kvinnor bedömer ledarstilar som effektiva, lämpliga och önskvärda i de olika fallen, men vad ledaren har för kön saknar betydelse.

## Referenser

- Anshel, M. H. (1995). Examining social loafing among elite female rowers as a function of task duration and mood. *Journal of Sport Behaviour*, 18, 39-50.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organisational Dynamics*, 18, 19-31.
- Chapman, J. G., Arenson, S., Carrigan, M. H., & Gryckiewicz, J. (1993, February). *Motivational loss in small task groups: Free Riding on a cognitive task. Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 119, 57-74.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice. Special Issue: One hundred years of group research*, 4, 27-43.
- Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D., & Weissberg, R. P. (2006). Emotional Intelligence: what does the research really indicate? *Educational Psychologist*, 41, 239-245.
- Eagly, A. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, 1-12.
- Eagly, A., & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behavior at work. The individual in the Organization*. New York: Psychology Press.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1048.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets result. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.
- Guerin, B. (1999) Social Behavior as determined by different arrangements of social Consequences: Social loafing, social facilitation, deindividuation, and a modified social loafing. *The Psychological Record*, 49, 565-578.
- Human-samhällsvetenskapliga forskningsrådet (2002). *Forskningsetiska principer i humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet.
- Isaksson, A., & Jönsson, A. (2007). *Vad kvinnor och män vill ha. En studie om önskad ledarskapsstil*. Magisteruppsats, Uppsala Universitet, Uppsala, Företagsekonomiska Institutionen.
- Karau, S. J., & Williams, D. K. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 681-706.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1996). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Team. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationships between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of Psychology*, 17, 387-404.
- Mayer, J. D., & Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22, 89-113.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Linden, R. C., & Erdogan, B. (2003) Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56, 61-84.

- Oshagbemi, T., & Gill, R. (2003). Gender differences and similarities in the leadership styles and behavior of UK managers. *Women in Management Review, 18*, 288.
- Vecchio, R. P. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly, 13*, 643-671.
- Wegge, J., & Haslam, A. S. (2005). Improving work motivation and performance in brainstorming groups: The effects of three group goal-setting strategies. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 4*, 400-430.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awaking employee creativity: The role of emotional intelligence. *The Leadership Quarterly, 14*, 545-568.