

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Ledarskap och välmående:
en enkätstudie om organisationsfaktorers inflytande**

Johanna Synneby

Självständigt arbete 15 poäng
Fördjupningsarbete i psykologi
PC1546
Höstterminen 2014

Handledare: Sven Hemlin

Ledarskap och välmående: en enkätstudie om organisationsfaktorerers inflytande

Johanna Synneby

Sammanfattning. I en studie utförd bland medarbetare på ett svenskt företag i byggnadsbranschen ($N=80$) undersöktes kreativt ledarskap, teamklimat samt ledarskap i relation till välmående. Syftet var att undersöka om det föreligger ett positivt samband mellan dessa organisationsfaktorer och medarbetarnas välmående. Respondenterna fick fylla i en nätbaserad enkät bestående av fyra olika skalor, en för varje variabel. Sambanden analyserades i en korrelationsanalys och en regressionsanalys. Ett positivt signifikant samband erhöles mellan kreativt ledarskap och välmående och mellan teamklimat och välmående. Ett positivt signifikant samband mellan ledarskap och välmående erhöles endast i korrelationsanalysen. Sammantaget tyder resultaten på att ett utvecklat kreativt ledarskap, samt ett bra klimat i teamet kan vara fördelaktigt för individen i termer av bättre arbetsrelaterat välmående.

Organisationer står ständigt inför behov av prestationsförbättringar för att klara av den snabbt föränderliga omgivningen. Anpassningsbarhet är viktigt och ett utmärkande drag för effektiva företag (Basadur, 2004). För att kunna överleva dagens alltmer hårda affärsvillkor, präglad av stor konkurrens, är det av vikt att ta tillvara på kreativa lösningar. Organisationer måste utnyttja personalens kreativa potential. För att kunna tillgodogöra sig denna kapacitet fullt ut behövs ledare som tar fram och underlättar medarbetarens nya idéer. Ledarskapet är också en viktig faktor för organisationen ska kunna nå ett bra resultat (Puccio, Murdock & Mance, 2007).

Ledaren är betydelsefull för enskilda medarbetare och team när förändringar, händelser som präglas av stress och oklarheter i arbete, ska hanteras. Vid utövande av effektivt ledarskap har det visats sig vara viktigt att ledaren påverkar medarbetarna så att målen för organisationen verkställs. Ledarens förmåga att uppmuntra kreativitet har i litteraturen visat sig vara viktigt för effektiviteten (Mumford & Connelly, 1999).

Enligt Rasulzada och Dackert (2009) tenderar inte kreativitetslitteraturen att fokusera på sambandet mellan kreativitet och välmående. Ofta studeras istället de fördelar kreativitet medför för organisationen i sin helhet. Att det råder brist på kunskaper inom området välmående och kreativitet medför behov av vidare forskning. Den här studien, där samband mellan kreativt ledarskap och välmående, samt mellan organisationsfaktorerna teamklimat och ledarskap och välmående, är därför önskvärd att genomföra. Den avser bidra till ökad förståelse för och mer kunskap om de samband som kan finnas mellan kreativitetstödjande åtgärder och hälsoaspekter på arbetsplatser.

Syftet med studien är att ta reda på om det finns samband mellan organisationsfaktorer och medarbetarnas välmående på arbetsplatsen. Studiens frågeställning är: Finns det en koppling mellan upplevelsen av organisationsfaktorerna kreativt ledarskap, teamklimat och ledarskap och upplevt affektivt välmående på arbetsplatsen?

Leader - Member Exchange och kreativt ledarskap

Ledarskap har visat sig vara viktigt för kreativitet och innovation, både för enskilda individer, i grupper och i organisationen som helhet (Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004, Mumford & Conelly, 1999).

Att utöva ledarskap handlar om ett socialt utbyte mellan ledare och medarbetare (Avolio, 2007). En känd ledarskapsteori som tar utbytet i beaktande är Ledar - Medarbetar Utbyteteorin, LMX (Leader - Member Exchange). Den är känd för att vara den enda teorin som både tar ledaren och medarbetarens perspektiv i beaktande (Olsson, Hemlin & Pousette, 2012).

Till skillnad ifrån traditionella teorier som studerar ledarskapet utifrån ledarens personliga karaktäristik och utmärkande drag för situationen, fokuserar LMX på dyadiska relationer och sociala utbyten mellan ledare och medarbetare. Ledaren utvecklar olika relationer med medarbetarna och på så vis, olika kvalitéer av LMX (Dansereau, Graen & Haga, 1975, Gerstner & Day, 1997, Liden & Maslyn, 1998). För ett framgångsrikt ledarskap är kvaliteten på relationerna mellan gruppledaren och medlemmarna i gruppen viktig (Gerstner & Day, 1997). Resultatet av relationens kvalitet byggs inte endast på individnivå (ledare och medarbetare) utan även på grupp- och organisationsnivå (Gerstner & Day, 1997, Graen & Uhl-Bien, 1995, Olsson, Hemlin & Pousette, 2012). Relationen som utvecklas mellan ledare och medarbetare baseras både på ett socialt och professionellt utbyte i dyaden. Ett högt LMX-värde ("in-Group") karaktäriseras av en ömsesidighet av respekt, pålitlighet och inflytande. Medan ett lågt värde ("out-Group") endast liknar en strikt relation enligt anställningsavtalet (Dansereau, et al., 1975).

Liden och Maslyn (1998) delade upp LMX i fyra olika subdimensioner, affekt (att gilla varandra), bidrag (uppgiftsorienterat beteende), lojalitet och professionell respekt. Detta gjordes eftersom LMX hävdades utgöra ett multidimensionellt begrepp. Utbytet mellan parterna kan baseras på en, flera eller samtliga dimensioner. De olika dimensionerna kan ge insikt i hur olika relationer mellan ledare och medarbetare formas och vid vilka dimensioner de skiljer sig åt. Det kan finnas stor spridning hos medarbetarna med avseende på höga eller låga LMX-värden. Medarbetare med högt LMX-värde kan exempelvis uppvisa ett högt värde på dimensionen bidrag om medarbetaren ofta arbetar tillsammans med sin ledare. Eller högt värde på dimensionen affekt, ifall parterna ofta interagerar socialt om sådant som inte är direkt arbetsrelaterat.

I litteraturen har ett positivt samband mellan LMX och medarbetarens arbetstillfredsställelse konstaterats. Positivt samband har även upptäckts mellan LMX och arbetsprestation (Gerstner & Day, 1997). Medarbetare med positiva LMX-värden har visat sig ägna mer tid åt utmanande uppgifter, än medarbetare med lägre värden (Liden & Graen, 1980). I en studie har man även funnit ett samband mellan ledarskap och medarbetarnas välmående (Rasulzada, 2007).

Ett sätt att skapa utlopp för medarbetare att tänka och agera kreativt är att anpassa ledarskapet till att stödja sådana processer i arbetet. Effektivt kreativitetsfrämjande ledarskap handlar om de tre stegen att hjälpa den enskilda medarbetaren eller teamet att se och hitta nya problem, bidra till att skapa lösningar till problemen samt bidra till att upptäcka hur lösningarna kan implementeras i verksamheten. Kort sagt innebär det att ledaren involverar och stödjer medarbetare i att tänka i kreativa och innovativa banor. Därigenom bidrar ledaren till att driva förändringar (Basadur, 2004). För att medarbetaren ska kunna genomföra de tre stegen,

för att främja kreativitet, behöver ledaren följa processen. Att stötta utvecklingen av ett tänkande hos medarbetaren som innefattar att inte avstå ifrån beslutsfattande, bevara ett öppet sinne och att våga tänka avvikande. Eftersom de beteenden, attityder och förmågor som är viktiga för ett kreativt tänkande ofta är underutvecklade hos människor, är det viktigt med ledare som initierar och följer processen (Basadur, 1994).

En kreativ ledare kan smitta av sig på medarbetarna och blir en inspiration till att utöva kreativa beteenden. Om ledaren är stöttande och uppmuntrande till att hitta nya metoder och angreppssätt är det större chans att medarbetaren blir inspirerad till att tänka och agera mer kreativt (Rasulzada, 2007).

De ledare som förespråkar förändringar stimulerar ofta kreativitet och innovation. Utan kreativitet nås inte lika lätt förändringar. Kreativiteten är just själva processen som leder till förändring. Med andra ord behövs kreativa ledare för att förändringar ska kunna ske. Det är ledaren som hjälper individerna i organisationen att växa i den kreativa rollen genom att underlätta för produktiva förändringar. Individens förmåga att tänka och agera i kreativa termer går att utveckla och förbättra. När medarbetaren och ledaren blir mer kreativ i sitt arbete ökar de nya idéerna och ledarens agerande blir mer effektivt (Puccio, et al., 2007).

Teamklimat

Eftersom kreativitet kan uppstå i team är det av intresse att beakta det psykosociala arbetsklimatet. Definitionen av ett team är en arbetsgrupp vilken medarbetaren har blivit tilldelad, där medlemmarna identifierar sig och interagerar med varandra för att utföra arbetsrelaterade uppgifter. Teamet kan vara tillfälligt eller permanent (Anderson & West, 1998).

Forskning har vittnat om att klimatet i teamet påverkar innovativa beteenden i organisationen. I teambaserade organisationer har klimatet på teamnivå visat sig vara av stor betydelse för arbetet i teamet. Hur klimatet gestaltar sig uppstår från den delade uppfattningen bland medlemmarna i gruppen (Anderson & West, 1998). Ett klimat som stöttar medlemmarna till att vara kreativa och innovativa möjliggör mer effektivt skapande av nya idéer. En miljö som tillåter att kreativa idéer kommuniceras öppet och att de implementeras på rätt sätt är viktigt för att kreativitet och innovation uppstår (Agrell & Gustafson, 1996, West, 1990).

West (1990) utvecklade en modell som förklarar relationen mellan gruppens klimat och innovation. Modellen består av fyra olika dimensioner grupp mål, uppgiftsorientering, deltagande och stöttning. Dimensionerna förväntas uppmuntra till innovation inom teamet. Den första, grupp mål, handlar om i vilken utsträckning grupp målen är delade bland medarbetarna. Motivationen och innovationen inom gruppen ökar ju mer delad den är. Uppgiftsorientering innefattar i vilken grad gruppen framhäver högkvalitativ produktion enligt visionen. Deltagande handlar om huruvida medarbetaren känner sig trygg i gruppen. Har individen en känsla av trygghet i gruppen ökar medarbetarens inflytande och delaktighet i beslutsfattande. Till sist utgör stödandet av innovation om idéer tas emot av gruppen eller om de ignoreras eller avslås. Belönas medarbetaren vid en kreativ ansträngning istället för att bli bestraffad, ökar kreativa lösningar.

Dimensionerna relateras till kvalitativa och kvantitativa aspekter av innovation. De två första faktorerna handlar om det kvalitativa perspektivet, dvs. de handlar just om

möjligheten att påverka idéernas kvalitet. De två sistnämnda, medbestämmande säkerhet och stöttning av innovationer, innebär istället att ju mer stöd personen får i processen, desto mer idéer genereras (Rasulzada & Dackert, 2009).

Fyrfaktormodellen har flitigt använts i litteraturen. Frågeformuläret, Team Climate Inventory, TCI, utformat av Andersson och West (1998) utgår ifrån modellen och är ett vanligt förekommande frågeformulär vid mätning av ett teams klimat.

Välmående

Det sociala sammanhang som individen befinner sig i påverkar i stor grad välmående. Arbetsplatsen är en social miljö där många individer spenderar mycket tid. Relevant att studera är därför det arbetsrelaterade välmåendet (se t.ex. Kazemi, 2009).

Forskningen har funnit samband mellan välmående och organisationens funktionssätt. Det har konstaterats att lönsamhet och välmående hänger ihop. När medarbetarens välmående ökar, gör så också produktiviteten och på så vis bidrar det till bättre lönsamhet (Warr, 1999). Några studier har också pekat på ett positivt samband mellan välmående och organisatorisk kreativitet. Om medarbetaren i hög grad upplever organisationen som innovativ och kreativ har det visat sig även finnas höga nivåer av upplevt välmående. Medarbetaren bedömer sig själva vara mer entusiastisk, optimistisk och glad (Rasulzada, 2007).

Individer med högt välmående har också visat sig ha högre arbetsprestation, bättre beslutsfattandeförmåga och uppvisar en högre social kompetens (Wright & Cropanzano, 2004).

Ett sätt att främja medarbetarens välmående på arbetsplatsen är att anpassa arbetsklimatet till personalen, att ledaren placerar medarbetaren rätt och ständigt utbildar medarbetarna i deras roller/funktioner. Organisationsklimatet bör vara anpassat till medarbetarens behov och tillåta dem att arbeta i enighet med deras kapacitet och intresse (Wright & Cropanzano, 2004).

Warr (1990) har skapat en modell för att mäta affektivt välmående. Modellen består av två dimensioner depression – entusiasm respektive ångest – belåtenhet. Fokus låg främst på att skapa ett instrument som mäter arbetsrelaterat välmående. Den mentala hälsan mäts utifrån en kombination av välbehag och arousal. Låga värden av välbehag och arousal ger högt resultat på depression medan höga värden på välbehag och arousal ger höga värden på entusiasm.

Baserat på den genomgångna forskningen ställs följande tre hypoteser:

Hypotes 1: det finns ett positivt samband mellan kreativt ledarskap och affektivt välmående hos medarbetarna.

Hypotes 2: det finns ett positivt samband mellan teamklimat och affektivt välmående hos medarbetarna.

Hypotes 3: det finns ett positivt samband mellan ledarskap och affektivt välmående hos medarbetarna.

Metod

Deltagare

Ett nätbaserat frågeformulär distribuerades ut via enkät databasen Qualtrics till ett svenskt företag inom byggnadsbranschen. Medarbetare kontaktades från åtta olika kontor i Sverige. Eftersom studien ämnade undersöka upplevelsen av ledarskap, kreativt ledarskap, teamklimat samt skattat psykiskt välmående, tillfrågades i första hand medarbetare utan övergripande ledande ansvar. Fokus låg med andra ord på medarbetaren och dess relation till de olika variablerna. Viktigt att nämna är emellertid att medarbetare som arbetar som uppdragsansvarig (intern projektledare) inte har exkluderats i undersökningen.

Enkäten skickades ut till totalt 154 personer, varav 80 svarade på enkäten (det externa bortfallet var 48%). Av de 80 respondenterna utgjordes 57.5% av kvinnor och 42.5% av män.

Respondenternas erfarenhet och grad av uppdragsansvar varierar kraftigt inom företaget. En anledning till det är att det är vanligt att medarbetaren intar olika roller under olika projekt. För att ta hänsyn till det fanns en allmän fråga om hur ofta medarbetaren har den ledande rollen i projektet. 48.8% svarande att de aldrig var uppdragsansvariga, 35% sades sällan vara det och 16.3% var ofta uppdragsansvariga.

Merparten av de anställda, 88.8%, hade en universitets/högskoleexamen. 7.5% hade en studentexamen/ motsvarande och 3.8% hade annan utbildning.

Åldern varierade från 23 till 66 år. Majoriteten, 55%, befann sig i gruppen unga vuxna, i 20 - 36 års åldern. 32.5% var medelålders, 37 - 53 år och 12.5% i kategorin äldre vuxna, 54 - 70 år.

De flesta respondenterna, 67.5%, hade arbetat mellan 0 - 5 år på arbetsplatsen. 16.3% mellan 6 - 11 år, och 10 % hade arbetat på företaget i 12 - 36 år.

Instrument

I enkäten användes tre etablerade skalor (Team Climate Inventory, Leader - Member Exchange och Warr's depression - entusiasm skala) och en som skapats tillsammans med handledare (kreativt ledarskap). Den inledande delen av frågeformuläret bestod av fem korta allmänna frågor rörande respondentens kön, ålder, utbildning, antal år på arbetsplatsen och hur ofta medarbetaren arbetar som uppdragsansvarig.

Skala för kreativitet ledarskap. Frågeformuläret följdes av skalan om kreativt ledarskap som har konstruerats utifrån de två perspektiven: hur medarbetaren uppfattar ledaren och vad ledaren gör. Totalt innehåller skalan 7 item. De tre första påståendena utgör subdimension 1, vilken handlar om själva upplevelsen av hur kreativ ledaren är. Exempel på ett item är ”jag tycker min ledare är kreativ”. Nästkommande påståenden, subdimension 2, handlar istället om upplevelsen av hur ledaren främjar individens kreativa tänkande och beteende. Exempel här är ”jag tycker att min ledare ger feedback på mina nya idéer”. Samtliga item värderades på en femgradig skala, där 1 = inte alls och 5 = helt och hållet. Se appendix A för att se samtliga påståenden i instrumentet. Kreativitetsskalan hade ett Cronbach's alfa (α) värde på .83.

Team Climate Inventorys visionsskala. Den tredje skalan bestod av visionsskalan, en av de fyra dimensionerna i Team Climate Inventory. Visionsskalan som användes är utformad och validerad av Anderson och West (1998). Den är femgradig, där 1 = instämmer inte alls och 5 = instämmer helt och hållet. Skalan har totalt 13 items. Ett exempel på item är "i vilken utsträckning tror du att målen verkligen kan genomföras?". Cronbach's alfa (α) uppmättes till .91 och översättningen av skalan till svenska gjordes av Agrell och Gustafson (1994).

LMX-skalan. Den allmänna delen följdes av ledarskapsfrågor utifrån ledar-medarbetar skalan (Leader-Member Exchange, LMX). Den utvärderar relationen mellan medarbetaren och ledaren. Skalan LMX-MDM är utvecklad av Liden och Maselyn (1998) och den version som har använts i denna studie har bearbetats av Greguras och Ford (2006). Enligt teorin bör både ledare och medarbetare skatta varandra. Emellertid används liksom i många andra studier endast medarbetarskattningar i denna studie. Skalan har totalt 12 items och mäter fyra dimensioner (med 3 item vardera), genom vilka respondenten anger i vilken utsträckning påståendet stämmer överens med medarbetarens personliga uppfattning. Dimensionerna är affekt (gillande av ledaren/medarbetaren), lojalitet, bidrag (till arbetet) samt professionell respekt (hur mycket individen ser upp till ledarens/medarbetarens kunskap).

Exempel på ett item ur medarbetarperspektiv är "min ledare är en sådan person som man skulle vilja ha som vän" (affekt), "min ledare skulle försvara mig om jag blev ansatt av andra" (lojalitet), "jag är beredd att anstränga mig mer, utöver det som normalt krävs, för att leva upp till min ledares mål för arbetet" (bidrag) och "jag beundrar min ledares professionella färdigheter" (professionell respekt). Samtliga item värderades på en sju gradig skala, där 1 = starkt avvikande åsikt och 7 = starkt instämmande åsikt. Översättningen av skalan gjordes av Olsson (2012). Cronbach's alfa (α) för LMX-MDM var .89.

Warrs välmående skala. Välmående skattades med en skala konstruerad av Warr (1990). Skalan har använts framgångsrikt i ett flertal av Warrs studier vilket gör att den kan anses valid (Warr, 1990 & Warr, 1992).

I denna studie användes subskalan depression - entusiasm, vilken består av sex adjektiv som är specifikt utformad för att fånga affektivt välbefinnande på en arbetsplats. Fokus i skalan ligger på emotioner och humör. Exempel på ett adjektiv är optimistisk. Items är konstruerade på en sex gradig skala, där 1 = aldrig och 6 = hela tiden. Eftersom skalan består av sex enkla adjektiv gjordes en direkt översättning av författaren. Cronbach's alfa (α) för välmåendeskalan var i studien .88.

Tillvägagångssätt

Samtliga tolv kontorschefer i företaget kontaktades via e-mail och/eller telefonsamtal där en förklaring till studien och dess syfte gavs. De åtta kontor som kunde tänka sig delta gav sitt godkännande till att medarbetarna kontaktades.

En länk till enkäten skickades därefter ut till samtliga medarbetare. Tillsammans med den individuella länken fanns ett kort informationsbrev om syftet med undersökningen och tillvägagångssätt. Det informerade om att det maximalt skulle ta 10 minuter att genomföra enkäten. Vikten av anonymitet förklarades, samt att studien var frivillig och att deltagaren när som helst kunde välja att avbryta enkäten. Det gavs information att om respondenten inte ville svara på en fråga fanns valet att avstå.

Efter en vecka skickades påminnelse 1 ut. Tre dagar därefter, påminnelse 2 och efter ytterligare ett par dagar, påminnelse 3.

Resultat

Deskriptiv statistik över medelvärden och standardavvikelse för respektive indexvariabel (dvs. de skalor som använts) finns i tabell 1. Vi ser där att antal svar varierar något mellan skalorna.

För att ta hänsyn till det faktum att de fyra variablerna har olika skalnivåer (kreativt ledarskap femgradig skala, teamklimat femgradig skala, ledarskap sjugradig skala och välmående sexgradig skala) översattes indexvariablernas värden till standardpoäng (z-poäng). Efter en transformering genomförts går det att jämföra variablerna med varandra och uttala sig om vilken indexvariabel som är skattad högst och lägst. I tabellen ser vi att M_z - värde för variabeln välmående skattades högst ($M_z = 2,05$) tätt följt av ledarskap ($M_z = 2,02$). Teamklimat var den variabel som skattades lägst ($M_z = 1,17$) av deltagarna.

Tabell 1

Antal respondenter, medelvärde, M_z -värde och standardavvikelse för varje indexvariabel

Indexvariabler	N	M	M_z	s
Kreativt ledarskap 5 gradig skala	68	3,60	1,84	,76
Teamklimat 5 gradig skala	69	4,12	1,17	,75
Ledarskap 7 gradig skala	72	4,94	2,02	1,02
Välmående 6 gradig skala	68	4,11	2,05	,92

Gruppjämförelser

Data över bakgrundsvariablerna kön, ålder, utbildning, antal år på arbetsplatsen och uppdragsansvarig finns att läsa i tabell 2 och 3. Där presenteras, genom en utförd ensidig ANOVA, respektive bakgrundsvariabels antal respondenter, medelvärde och standardavvikelse, i relation till samtliga fyra indexvariabler (kreativ ledarskap, teamklimat, ledarskap och välmående). Det går även att utläsa vilka bakgrundsvariabler som gav signifikanta effekter i respektive indexvariabel. Resultaten tillhör inte studiens huvudresultat eftersom ingen hypotes har ställts kring bakgrundsvariablerna. Analysen gjordes endast för att få en fördjupad förståelse.

De signifikant skillnader som erhöles hittades mellan åldersgrupperna och välmående, $F(2,65) = 4.53$, $p = .01$. Efter att ett Post- hoc test (Tukey HSD) utfördes

Tabell 2

Medelvärde, antal respondenter, standardavvikelse och signifikanta skillnader för kön, ålder och utbildning i relation till indexvariabler

Index- variabler	Kön			Ålder									Utbildning											
	M			KV			20 – 36			37 – 53			54 – 70			Studentexamen			Universitetsexamen			Annan utbildning		
	M	N	s	M	N	s	M	N	s	M	N	s	M	N	s	M	N	s	M	N	s	M	N	s
Kreativt ledarskap	3,74	27	,61	3,52	42	,83	3,45	38	,80	3,80	23	,63	3,78	8	,79	3,91	5	,70	3,57	62	,77	3,92	2	,30
Teamklimat	4,14	26	,80	4,11	42	,72	3,98	37	,73	4,21	23	,78	4,51	8	,62	4,38	5	,61	4,09	61	,77	4,39	2	,09
Ledarskap	5,06	29	,89	4,85	43	1,09	4,76	39	1,11	5,19	24	,82	5,04	9	,96	5,18	6	1,07	4,89	64	1,02	5,59	2	,57
Välmående	4,15	26	,93	4,08	42	,93	3,81*	37	,93	4,44*	23	,83	4,52	8	,65	4,60	5	,45	4,07	61	,93	3,91	2	1,53

* $p = .02$ Skalnivåer: Kreativt ledarskap 6 gradig, Teamklimat 5 gradig, Ledarskap 7 gradig och Välmående 6 gradig.

Tabell 3

Medelvärde, antal respondenter, standardavvikelse och signifikanta skillnader för antal år på arbetsplatsen och uppdragsansvarig i relation till indexvariabler

Indexvariabler	Antal år på arbetsplatsen									Uppdragsansvarig								
	0 – 5 år			6 – 11 år			12 – 36 år			Ofta			Sällan			Aldrig		
	M	N	s	M	N	s	M	N	s	M	N	s	M	N	s	M	N	s
Kreativt ledarskap	3,57	45	,75	3,51	13	,82	3,92	6	,91	4,12*	11	,64	3,43*	2	,61	3,55	35	,82
Teamklimat	4,10	45	,68	3,98	13	,99	4,44	6	,57	4,45	11	,64	4,13	23	,81	4,01	34	,72
Ledarskap	4,85	47	1,10	5,04	13	,92	5,15	7	,80	5,28	12	,61	4,89	24	1,07	4,85	36	1,08
Välmående	4,04	45	,93	4,11	13	1,08	4,44	6	,66	4,47*	11	,65	4,02	23	1,03	3,96*	34	,85

* $p = .03$ Skalnivåer: Kreativt ledarskap 6 gradig, Teamklimat 5 gradig, Ledarskap 7 gradig och Välmående 6 gradig.

visades att unga vuxna ($M = 3,81$, $s = ,93$) hade signifikant lägre värden på skalan skattat välmående än medelåldersgruppen ($M = 4,44$, $s = ,83$, $p = .02$). Variabeln uppdragsansvar uppvisade signifikanta skillnader för välmående respektive kreativt ledarskap. Välmående, $F(2,65) = 3,29$, $p = .04$ och kreativt ledarskap, $F(2,66) = 3,48$, $p = .03$. Post- hoc test (Tukey HSD) visade att det fanns signifikanta skillnader mellan skattat välmående och om medarbetaren ofta eller aldrig är uppdragsansvarig ($p = .03$). För kreativt ledarskap fanns signifikanta skillnader mellan skattat kreativt ledarskap och de grupper som ofta eller sällan är uppdragsansvariga ($p = .03$).

Korrelationsanalys

För att analysera studiens huvudresultat och på så sätt få svar på de tre hypoteserna (Hypotes 1: det finns ett positivt samband mellan kreativt ledarskap och affektivt välmående hos medarbetarna. Hypotes 2: det finns ett positivt samband mellan teamklimat och affektivt välmående hos medarbetarna. Hypotes 3: det finns ett positivt samband mellan ledarskap och affektivt välmående hos medarbetarna) genomfördes en korrelationsanalys och en regressionsanalys.

Korrelationerna mellan indexvariablerna var positiva och signifikanta. Värdena går att läsa i tabell 4 nedan. De variabler som korrelerade högst var kreativt ledarskap och ledarskap, $r = .71$, $p < .05$. medan lägst korrelationer fanns mellan variablerna teamklimat och ledarskap, $r = .26$, $p < .05$.

Tabell 4

Medelvärde, standardavvikelse och korrelationer mellan samtliga indexvariabler

Indexvariabler	<i>M</i>	<i>s</i>	1	2	3	4
1. Kreativt ledarskap 5 gradig skala	3,60	,76	-	.39*	.71*	.49*
2. Teamklimat 5 gradig skala	4,12	,75		-	.26*	.41*
3. Ledarskap 7 gradig skala	4,94	1,01			-	.34*
4. Välmående 6 gradig skala	4,11	,92				-

* $p < .05$

Regressionsanalys

Den linjära regressionsanalysen (se tabell 5) visade att kreativt ledarskap predicerade välmående ($\beta = .47$, $p < .05$). Likaså predicerade teamklimat välmående men i något lägre grad än kreativt ledarskap ($\beta = .31$, $p < .05$). Med andra ord fick

Hypotes 1 och Hypotes 2 stöd. Hypotes 3 att ledarskapet predicerar välmående fick inget stöd ($\beta = -.00$, $p = .99$).

Den variabel som kunde förklara mest varians i beroendevariabeln, välmående, var kreativt ledarskap ($\beta = .47$). Näst mest varians kunde variabeln teamklimat förklara ($\beta = .31$). Ledarskap kunde inte förklara någon variation alls ($\beta = -.00$). Tillsammans kunde kreativt ledarskap och team klimat förklara 29.8 % av variationen i den beroende variabeln, välmående.

Tabell 5

Regressionsanalys för indexvariablernas påverkan på välmående

Indexvariabler	R^2	β	t	p
Kreativt ledarskap		.47*	2.50	.01
Teamklimat		.31**	2.26	.02
Ledarskap		- .00	- .01	.99
	.29			

* $p = .01$ ** $p = .02$

Diskussion

Den här studien avsåg att studera sambanden mellan organisationsfaktorer och välmående. Sambanden testades genom att utföra en korrelationsanalys och en regressionsanalys. Sammantaget gav resultaten stöd för hypotes 1 och hypotes 2, men endast delvis för hypotes 3. Med andra ord fanns det ett positivt signifikant samband mellan skattat välmående och kreativt ledarskap, mellan skattat välmående och teamklimat samt mellan skattat välmående och ledarskap. I regressionsanalysen predicerade emellertid inte ledarskapet medarbetarnas välmående. Ju högre det kreativa ledarskapet och teamklimatet bedömdes av medarbetarna, desto högre skattades välmående i termer av att vara mer lycklig, optimistisk och entusiastisk. Kort summerat, kreativt ledarskap och teamklimat kan vara bra för den psykiska hälsan på arbetsplatser. Viktigt att nämna rörande de signifikanta resultaten är att välmående mäts utifrån ett affektivt tillstånd, dvs. ett tillstånd som inte är stabilt. Det skulle kunna vara en bidragande förklaring till resultaten.

Beträffande hypotes 1 korrelerade kreativt ledarskap i hög grad med välmående. Det var även den variabel som förklarade mest varians i välmåendevariabeln. Ledarskapet hade medarbetarna uppskattat högt det var den indexvariabel som fick det näst högsta medelvärdet. Deltagarna var med andra ord nöjda med ledarskapet. Det kreativa ledarskapet skattades dock lägre, men gav istället mest bidrag till välmåendet. Resultatet kan tolkas som att det finns potential för företaget att utveckla det kreativa ledarskapet. Det kan finnas en mottaglighet bland personalen för att utveckla och

implementera det kreativa ledarskapet i företaget eftersom det ökar välmåendet (och förmodligen kreativiteten i arbetet även om detta inte har mätts i den här studien).

Av litteraturen framkommer att det finns ett positivt samband mellan välmående och prestationer (Wright & Cropanzano, 2004). Den här studien visar att kreativt ledarskap påverkar välmående positivt (och hypotetiskt även kreativa prestationer). Ett ledarskap präglad av kreativitet skapar inte bara ökat genererande av innovationer, utan även en gladare, mer entusiastisk och optimistisk medarbetare. Ett kreativt ledarskap är alltså inte endast bra för företagets effektivitet, i termer av ökade kreativa prestationer, utan även för den anställdes psykiska hälsa.

Teamklimatet var den variabel som medarbetarna bedömde lägst. Det lägre värdet tyder på att personalen inte värderar klimatet som optimalt i sina team. Det är ett dåligt tecken, eftersom forskning av Anderson och West (1998) har visat att det är i team som kreativitet ofta uppstår. Miljön i teamet är av stor vikt när det kommer till genererande av nya idéer. Att det finns ett samband mellan teamklimat och välmående utgör ett nytt resultat. Enligt vad jag känner till har det inte gjorts mycket studier kring positiva samband mellan dessa variabler.

Förmodligen finns det även här en villighet och mottaglighet bland medarbetarna att utveckla och förbättra klimatet eftersom det också visat sig öka välmåendet.

Det var något förvånande med en låg korrelation mellan teamklimat och ledarskap i studien. Är medarbetarna nöjda med ledarskapet (ett högt LMX värde) så kan det tyckas att det bör avspegla teamklimatet, att även det skattas högt och upplevs välfungerande. Att sambandet inte är särskilt stort i den här studien mellan variablerna tyder på att ledarskapet inte har någon större inverkan på klimatet i teamet. Ett högt skattat teamklimat har inte heller bland medarbetarna någon stark koppling till upplevelsen av ett bra ledarskap.

Ytterligare resultat som bör uppmärksammas i den här studien är att bakgrundsvariablerna uppdragsansvarig och åldersgrupp gav signifikanta skillnader mellan indexvariabler. Avseende uppdragsansvarig, fanns det signifikanta skillnader mellan skattat välmående och om medarbetaren ofta eller aldrig är uppdragsansvarig. För variabeln kreativt ledarskap fanns signifikanta skillnader mellan skattat kreativt ledarskap och de grupper som ofta eller sällan är uppdragsansvariga. Variabeln åldersgrupp visade att yngre anställda hade signifikant lägre värden på skalan skattat välmående än medelåldersgruppen.

Medarbetare som ofta eller sällan är uppdragsansvarig påverkar skattningen av det kreativa ledarskapet. Det innebär att det råder olika uppfattningar beroende på position i teamet. Tenderar individen att ofta vara uppdragsansvarig görs en annan bedömning (en högre skattning) än om medarbetaren sällan intar den positionen i gruppen (lägre skattning). En förklaring kan vara att medarbetaren bedömer sig själv och andra ledare mer kreativa om man själv ofta intar den ledande rollen. Det kan hända att ledaren överskattar sitt egna kreativa beteende i gruppen. Är det istället en person som sällan är uppdragsansvarig kan det vara så att medarbetaren har en önskan om att inta den positionen mer ofta i teamet. Det kan påverka den individuella uppfattning kring hur kreativ ledaren faktiskt är. Kanske är medarbetaren mer kritisk i sin bedömning.

Samma resonemang gäller skattning av välmående avseende om personen ofta eller aldrig är uppdragsansvarig. De individer som sällan intar en ledande position skattar i högre utsträckning välmående lägre, än de som ofta är det. Att välmående tenderar att bli högre skattat om medarbetaren ofta är uppdragsansvarig kan ge en signal

om att medarbetarna vill och mår bra av att leda arbete i team. Kanske är den ledande rollen något merparten eftersträvar och ser som attraktivt. Uppfattas det vara bättre att leda än att bli ledd? I vilket fall är det uppenbart att det finns en positiv attityd riktad mot att vara uppdragsansvarig.

Avseende variabeln ålder är det rimligt att tro att medarbetare som är äldre än den yngre gruppen (20 – 36 år) i högre utsträckning har en ledande roll i teamet. Resonemanget vilar på antagandet att ett arbete präglad av större ansvar, inflytande och högre position skulle innebära en högre skattning av arbetsrelaterat välmående. En annan tanke är att identifieringen med arbetet och arbetsplatsen/företaget är lägre vid yngre åldrar.

En tänkbar förklaring till att ledarskap inte bidrog till att predicera välmående kan vara att de övriga variablerna, kreativt ledarskap och teamklimat, ”äter upp” och slår ut effekten av ledarskap på beroende variabeln, välmående. Det kan även existera en tredje variabel som undertrycker ett signifikant positivt samband. En sådan variabel skulle till exempel kunna vara inre motivation. Känner inte medarbetaren inre motivation så leder kanske inte ledarskapet till ett högt skattat välmående.

Viktigt att poängtera är att Rasulzada (2007) inte har använt sig av LMX för att mäta ledarskap. I sin avhandling mäter hon istället ledarskapsstilar, förändrings-, uppgifts- och relationsorienterat ledarskap. Instrumentet fokuserar med andra ord på att identifiera en stil snarare än att mäta relationen mellan ledare och medarbetare som LMX gör. De olika utgångspunkterna för att mäta ledarskap kan vara en förklaring till resultatet i denna studie.

En ytterligare förklaring till resultatet kan vara att det var svårt för respondenten att veta vilken ledare som skulle skattas i LMX-skalan. Företaget har fyra olika nivåer, koncern-, kontors-, studio- samt projektnivå. Det är möjligt att deltagarna gjorde bedömningar på olika nivåer, vilket kan påverka och vara en bidragande orsak till resultatet. Även om det stod tydligt i instruktionen att personen skulle svara på frågorna utifrån sin närmsta ledare, kan det här ändå ha uppstått oklarheter. Det kan också ha upplevts vara svårt att göra en bedömning, då många tenderar att arbeta med fler ledare samtidigt.

Att jag inte fick ett signifikant resultat för ledarskap på välmående är något överraskande, eftersom kreativt ledarskap gav ett positivt resultat. Frågan är om den amerikanska LMX-skalan verkligen är en bra skala i det här sammanhanget? Det skulle kunna vara så att LMX inte lämpar sig att använda på ett svenskt företag med en svensk kultur. Skalan är kanske inte anpassad efter den svenska arbetskulturen, vilket kan ha haft en påverkan på resultatet (jfr Olsson, Hemlin & Pousette, 2012).

Instrumentets reliabilitet var hög. Cronbach's alfa hade höga värden på samtliga skalor i enkäten. Det tyder på att samtliga skalor var användbara och tillförlitliga i instrumentet. Alla skalorna är validitetsprövade, förutom kreativt ledarskapskalan. Reliabiliteten för skalan var dock hög. Det skulle vara intressant och värdefullt att använda skalan i en annan kontext, ett annat företag, för att se vad det skulle ge för resultat.

Skalan för kreativt ledarskap fick hög reliabilitet. Det höga värdet säger något om användbarheten, dvs. den är tillförlitlig och kan användas i andra studier. Eftersom skalan endast består av 7 item kan den utvecklas vidare med fler item och eventuellt täcka av fler aspekter av kreativt ledarskap.

Enligt vad jag känner till har det inte tidigare gjorts någon skala som mäter kreativt ledarskap. Det tyder på ett behov inom forskningsområdet och att den här

skalan fyller en funktion i det avseendet. För att få mer kunskap om kreativt ledarskap på arbetsplatser behöver ytterligare studier genomföras. Denna skala är bara en början och en bit på vägen till att bidra till en ökad förståelse för betydelsen av att mäta uppfattningar av det kreativa ledarskapet.

En explorativ faktoranalys genomfördes (av handledaren) för att se items fördelning på de två perspektiven i instrumentet. Resultatet visade att skalan mycket riktigt har två dimensioner, en dimension bestående av de tre första item och en sista dimension av de resterande fyra. Item i de två olika subdimensionerna hänger alltså ihop och har starka korrelationer sinsemellan.

En begränsning i denna studie är det begränsade antalet respondenter. Det hade varit fördelaktigt om fler än 80 personer hade svarat på enkäten och om fler från företaget svarat och velat delta i studien. Det är generellt bra med stora stickprov, då resultatet kommer närmare populationens värde. Det går också lättare att göra generaliseringar. Studien är även begränsad till medarbetare från endast ett företag. Inga jämförelser görs av olika företag och/eller inom olika branscher. Avgränsningen vara emellertid nödvändig med tanke på den korta tid som stod till buds. Dock framkallar det en oro kring generaliserbarheten av resultaten. En annan begränsning är användningen av en ny skala i studien. Det är en svaghet att skalan inte testats i andra stickprov och inte har validitetstestats.

En annan bris är att studien har två stycken olika ledarskapsskalor. Korrelationen mellan variablerna kreativt ledarskap och ledarskap var hög, så att det medför en risk för att samma fenomen mäts. Om två variabler är starkt korrelerade med varandra kan det innebära att båda inte lämpar sig som prediktorer för den beroendevariabeln, välmående. Det blir med andra ord svårt att hålla isär effekterna på beroendevariabeln. För att kontrollera det här utfördes ett test på multikollinearitet genom ett test av ”variance inflation factor” (VIF). När VIF testet utfördes erhöles dock en låg kollinearitet, värdet låg under 10, vilket enligt vissa författare betyder att ingen allvarlig kollinearitet föreligger (Borg & Westerlund, 2012).

Framtida forskning

Det har inte gjorts nämnvärt mycket forskning som relaterar kreativitet och välmående i en organisatorisk miljö, varför det behövs göras mer (Rasulzada & Dackert, 2009). Ytterligare forskning där samband mellan kreativitet och hälsa studeras är behövligt. Det är viktigt eftersom när medarbetaren arbetar kreativt, ökar inte enbart den kreativa och innovativa benägenheten, utan medarbetaren förefaller även bli mer glad, positiv och entusiastisk.

En variabel som vore intressant att koppla till välmående och organisationsfaktorerna är kreativ organisation. Tidigare forskning av Rasulzada (2007) har visat att det finns ett samband mellan ledarskap, medarbetarnas psykiska välmående och kreativitet inom organisationen. Påverkas medarbetarnas välmående av hur kreativ organisationen är i sin helhet? Finns det en koppling mellan kreativ organisation och dessa organisationsfaktorer? Jag tror att det är tänkbart att det finns ett samband mellan kreativ organisation och kreativt ledarskap. Om det ligger något i det antagandet vore spännande att se. Organisationens klimat är också en faktor som skulle kunna mätas i sammanhanget. Är det så att ju mer kreativ en organisation är, desto mer kreativt är organisationens klimat?

Eftersom välmående är ett komplext begrepp vore det relevantt att studera olika icke arbetsrelaterade variabler och undersöka om de har inverkan på arbetsrelaterat välmående. Exempel på sådana faktorer är civilstånd, vänskap och fysisk hälsa. Det är troligt att faktorer som ligger utanför arbetsplatsen påverkar individens välmående i lika stor utsträckning som ledarskap, teamklimat och kreativt ledarskap. Vad som är säkert är dock att det till skillnad ifrån det icke arbetsrelaterade faktorerna är möjligt att med organisationsfaktorer vidta åtgärder och skapa förbättringar för att på så sätt kunna påverka medarbetarens välmående.

De praktiska slutsatserna för företaget

Av studien att döma uppvisar respondenterna höga skattningar av ledarskap och välmående. Det säger att medarbetarna överlag är positiva och nöjda med utövandet av ledarskapet samt att de har ett högt arbetsrelaterat välmående.

Att det kreativa ledarskapet var en av de variabler som bedöms lägst tål att reflektera över. Det finns ett behov och sannolikt en villighet bland personalen att utveckla den typen av ledarskap vidare eftersom den var starkt relaterad till välmåendet.

En annan viktig slutsats rör klimatet i teamen. Att teamklimatet uppskattades lågt betyder att grupp målen behöver kommuniceras ytterligare. Det är av vikt att målen är delade bland medarbetarna eftersom det av West (1990) visat sig att när grupp målen delas ökar motivationen och innovationen. Precis som det kreativa ledarskapet finns det med stor sannolikhet en mottaglighet för att utveckla teamklimatet.

Till sist är ett resultat som företaget kan behöva fundera på att äldre vuxna (54 - 70 år) har bedömt samtliga variabler högre än de övriga åldersgrupperna. De äldre är med andra ord mer nöjda än de övriga med avseende på de studerade variablerna. Det kan bero på olika saker. En förklaring kan vara att företaget är mer anpassat till de äldre. Kanske behöver man arbeta med att anpassa arbetsplatsen bättre till de yngre? En annan förklaring kan vara att med ökad ålder föds olika perspektiv på arbetsplatsen.

Referenser

- Agrell, A., & Gustafson, R. (1994). The team climate inventory (TCI) and group innovation: A psychometric test on a Swedish sample of work groups. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(2), 143-151.
<http://search.proquest.com/docview/618524113?accountid=11162>
- Agrell, A., & Gustafson, R. (1996). Innovation and creativity in work groups. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology*. pp: 317–343. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5-32
[doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003).
- Anderson, N., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235–258.
<http://search.proquest.com/docview/619339983?accountid=11162>

- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25-33.
doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121.
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.007>
- Basadur, M. S. (1994). Managing the creative process in organizations. In M. J. Runco (Ed.), *Problem finding, problem solving, and creativity* (pp. 237–268). New York: Ablex. <http://search.proquest.com/docview/618572301?accountid=11162>
- Borg, E., Westerlund, J. (2012). *Statistik för beteendevetare*. (3. uppl.) ss: 408-410. Malmö: Liber
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), 46-78.
<http://search.proquest.com/docview/616136511?accountid=11162>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
<http://search.proquest.com/docview/618974988?accountid=11162>
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 433-465.
doi:<http://dx.doi.org/10.1348/096317905X53859>.
- Kazemi, A (2009). Begreppslig orientering. *Välbefinnande i arbetslivet: socialpsykologiska perspektiv*. (1. uppl.) ss: 23-31. (Red.) Lund: Studentlitteratur
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
<http://search.proquest.com/docview/616498851?accountid=11162>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43–72. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Mumford, M. D., & Connelly, M. S.(1999). Leadership. In M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds), *Encyclopedia of creativity. Volume 2* (pp. 139-146). San Diego: Academic Press.
- Olsson, L. (2012). *Leadership and creativity in research: Investigations of Leadership and Leader – Member Exchange (LMX) in research groups*. Avhandling, Göteborgs universitet, Psykologiska institutionen. Översättning av skalan är hämtad: <http://dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.1272707>
- Olsson, L., Hemlin, S., & Pousette, A. (2012). A multi-level analysis of leader-member exchange and creative performance in research groups. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 604-619. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.011>
- Puccio, G. J., Murdock, M. C. & Mance, M. (2007). *Creative leadership: Skills that drive change*. pp: 3- 29. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Rasulzada, F., & Dackert, I. (2009). Organizational creativity and innovation in relation to psychological well-being and organizational factors. *Creativity Research Journal*, 21(2-3), 191-198. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/10400410902855283>
- Rasulzada, F. (2007). *Organizational creativity and psychological well-being: Contextual aspects on organizational creativity and psychological well-being from an open systems perspective*. Doktorsavhandling, Lunds universitet, Institutionen för psykologi.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210. <http://search.proquest.com/docview/617887074?accountid=11162>
- Warr, P. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and Aging*, 7(1), 37-45. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0882-7974.7.1.37>
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. I D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Red.), *Well-being: The Foundation of Hedonic Psychology* (pp.392-412). New York: Russell Sage Foundation.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & J. L. Farell (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 309–333). Chichester, UK: Wiley. <http://search.proquest.com/docview/618046362?accountid=11162>
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4),338-351. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.09.002

Appendix A

Följande frågor rör påståenden kring kreativitet.

Samtliga är värderade utifrån en femgradig skala, där 1 = Håller inte alls med, 5 = Håller med helt.

Jag tycker att min ledare är kreativ

Jag tycker att min ledare kommer med nya idéer

Jag tycker att min ledare ser till att nya idéer testas

Jag tycker min ledare stimulerar min egen kreativitet

Jag tycker att min ledare ger feedback på mina nya idéer

Jag tycker att min ledare uppmuntrar mig till att ifrågasätta saker på ett konstruktivt sätt

Jag tycker att min ledare ger mig tid till att utveckla nya idéer