



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

*Transformativt ledarskap – en förutsättning för produktivt teamklimat
och egeneffektivitet?*

Birgitte Ekström
Camilla Hillve

Kandidatuppsats vt 2006

Handledare: Clemens Weikert
Examinator: Roger Sages

Abstract

In the faster growing pace of changes and competition in the global economy, factors promoting group effectiveness are of interest. How do components of leadership style, especially transformational, team climate and self-efficacy correlate? To answer this question 3 questionnaires regarding leadership style (MLQ), team climate (TCI-Short) and self-efficacy (self developed) were distributed to employees of a Swedish installation company (108 participants). Moderate positive correlations were found between climate and self-efficacy and between varying elements of leadership and self-efficacy. The leadership behaviour Contingent Reward correlated moderately with all climate dimensions and strongly with self-efficacy. No significant correlations between gender, age, education, leader role and self-efficacy were identified. Despite problems with internal consistency of the measurements, the findings support the interconnectedness of the three factors.

Keywords: Transformational leadership, team climate, self-efficacy

INLEDNING	1
LEDARSKAPSTEORIER.....	2
TRANSFORMATIVT LEDARSKAP	3
TRANSAKTIONELLT LEDARSKAP	5
LAISSEZ-FAIRE (LÅT-GÅ) LEDARSKAP	6
FORSKNINGSRESULTAT AV THE FULL RANGE LEADERSHIP MODEL.....	6
KLIMAT	8
EGEN- OCH KOLLEKTIV EFFEKTIVITET	11
VAD LEDER TILL EGEN- OCH KOLLEKTIV EFFEKTIVITET?.....	14
FÖRETAGET	15
SYFTE.....	16
METOD	18
UNDERSÖKNINGSDELTAGARE	18
MATERIAL	18
PROCEDUR.....	19
RESULTAT	21
VARIANS- OCH KORRELATIONSANALYS.....	21
REGRESSIONSANALYS	24
DISKUSSION	26
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH METOD	33
SAMMANFATTNING OCH FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....	35
REFERENSER	38
APPENDIX	41

Inledning

I takt med det sista årtiondets globalisering, har marknadens villkor skärpts för många branscher. Detta ställer större krav på organisationers anpassningsförmåga. Förändringar är nära nog ett permanent tillstånd i många branscher och verksamheter, vars konkurrensmässiga fördelar kommer att vara unikt organisationsspecifika och knutna till den egna kulturen, strukturen och arbetsgången i framtiden (Luthans & Youssef, 2004).

I linje med detta har behovet av flexibla och anpassningsbara ledare, som kan arbeta och manövrera effektivt under varierande omständigheter, ökat. En ledare skall därför inte enbart definiera riktning och mål men även motivera och engagera medarbetare i deras strävan att uppnå dessa mål (Lim & Ployhart, 2004). Det är ledarens roll att tillsammans med medarbetarna finna lösningar på nya utmaningar och utveckla sina medarbetare till att kunna hantera framtida utmaningar (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

Ledarskapet har identifierats som den avgörande faktorn för hur väl arbetsgrupper fungerar (Katzenbach, 1997, i Gil, Rico, Alcover & Barassa, 2005). Att strukturera arbetet i grupper/team blir allt mer vanligt förekommande. Detta möjliggör att organisationer på ett snabbt och effektivt sätt kan utveckla och leverera varor och tjänster samt utveckla och bibehålla kunskap (Mohram, Cohen, & Mohram, 1995, i Landy & Conte, 2004).

Ledarskapet inverkar bland annat på teamets/gruppens effektivitet indirekt genom att påverka det så kallade klimatet. Ledarskapet har även en direkt inverkan på såväl grupper som individer. Det transformativa ledarskapet, vilket är en form av förändringsledarskap, har visat sig predicera gruppens grad av tilltro till den egna förmågan, s.k. kollektiv effektivitet (Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004), men även den enskildes tilltro till sin förmåga, s.k. egeneffektivitet (Kirkpatrick & Locke, 1996).

Det finns även studier som har påvisat positiva samband mellan förändringsledarskap, teamklimat, gruppens bedömning av sin potential, och gruppens effektivitet (Gil et al., 2005).

På förekommen anledning finner författarna det intressant att söka samband som tydliggör hur ledarskapsbeteende, i synnerhet det transformativa, teamklimat och individens upplevda

egeneffektivitet påverkar varandra. Detta då dessa faktorer är kopplade till företagets effektivitet.

Ledarskapsteorier

I takt med att kraven på ledares förmåga att förutsäga och hantera förändringar har ökat, har ledarskapsforskningen ändrat inriktning från att primärt fokusera på ledarens personliga egenskaper, som determinant till ledarskapets effektivitet, till att belysa samspelet mellan ledare och medarbetare. Ledaren har således gått från att vara en relativt operationellt orienterad chef, som har fokus på struktur, stabilitet, effektivitet, och optimering, till att även vara en framåtriktad, strategiskt orienterad ledare, som i hög grad skapar visioner och motiverar medarbetare genom att skapa goda förutsättningar för prestationer (Yukl, 2005).

Som ett bidrag till att förklara varför medarbetare kan motiveras till att offra sina egna intressen till fördel för verksamhetens, har det utvecklats flera på varandra byggande teorier om karismatiskt och transformativt ledarskap. I teorierna om karismatiskt ledarskap, menar Weber (1947), Conger och Kanungo (1978, 1998) samt Shamir, House och Arthur (1993), i Yukl (2005), att den karismatiska ledaren uppfattas av sina medarbetare, som begåvad med särskilda egenskaper. I krissituationer förmår ledaren att uppvisa en starkt styrande ledning genom att vara visionär, nyskapande, otraditionell, och ta personliga risker. Ledaren appellerar starkt till medarbetarens känslor och blir en rollmodell, som medarbetaren identifierar sig med, vars värderingar och normer internaliseras. Shamir et al. (1993, i Yukl, 2005) menar dessutom att den karismatiska ledaren därutöver förmår skapa en stark gruppidentitet och öka medarbetarens tilltro till sin förmåga att utföra uppgifter.

Parallellt med utvecklingen av teorier om karismatiskt ledarskap, utvecklade James McGregor Burns (Burns, 1978, i Heinitz, Liepmann & Felfe, 2005) det närbesläktade begreppet transformativt ledarskap. Denna stil aktiverar medarbetarens medvetenhet om moraliska värderingar och motiverar därigenom. Därmed gjorde Burns upp med den struktur- och riktningsskapande chefen, som motiverar genom att vädja till medarbetarens materiella egenintressen. Burns menade att de två ledarstilarna, transaktiv och transformativ, var två motpoler på en ledarskala (Bass, 1985; Yukl, 2005).

Bass (1985) dedikerade sin bok uppbyggd kring sin ledarteori, The Full Range Leadership Model, till Burns. Teorin är en vidareutveckling av Burns begrepp och klarlägger hur ledaren genom två olika ledarstilar, transformativ och transaktionell, aktivt kan motivera sina medarbetare på olika sätt med olika prestationsnivåer till följd. Senare utvecklade han teorin med en tredje passiv ledarskapsstil, laissez-faire (låt-gå). Bass (1997) menar att den samlade modellen är universell och kan användas på alla nivåer från nationell, till organisatorisk och gruppnivå.

Bass' teori, vilken skapades i ljuset av globaliseringens krav på det moderna ledarskapet, blev mycket populär. Teorin har haft stor genomslagskraft. Under perioden 1990 till 2003 genomfördes flera studier utifrån The Full Range Leadership Model, än utifrån alla andra ledarskapsteorier tillsammans (Judge, & Piccolo, 2004).

En av förklaringarna till de stora forskningsinsatserna var att Bass (1985) konkretiserade sin teori i mätbara underkategorier, genom frågeformuläret Multifactor Questionnaire (MLQ). Bass begrepp, och det besläktade MLQ, har blivit reviderade flera gånger sedan 1985 (Heinitz, Liepmann & Felfe, 2005). De i studien använda begreppen är relaterade till den senaste versionen av MLQ-Form 5X från 2002 och innehåller flera begrepp än Bass' ursprungliga schema (Bass, 1985).

Transformativt ledarskap

Yukl (2005) kallar teorin om transformativt ledarskap för en utvecklad motivationsmodell, eftersom den betonar hur medarbetare/följare reagerar känslomässigt på relationen till ledaren. När medarbetaren uppfattar relationen som meningsfull, upplever denne en ökad grad av engagemang och arbetstillfredsställelse i jobbet (Bass et al., 2003). Ledaren skapar starka band till den enskilde och appellerar till dennes moraliska värderingar, för att härigenom motivera medarbetaren till att utnyttja sina personliga resurser (Walumba et al., 2004). Ledarens mål är att sammansmälta verksamhetens mål och värderingar med individens. Genom detta ökar medarbetarens engagemang i organisationen och egenintressen offras till fördel för gruppens mål. Medarbetaren omvandlas på så sätt till att bli sin egen ledare. Som ett resultat av detta ökar prestationerna.

Ledaren ses således i större grad som en flexibel Manager of Meanings, dvs. som en som skapar mening i utmaningar, handlingar och genom symboler, än en Manager of Things, dvs.

som rationell strukturskapare och problemlösare (Yukl, 2005). Sammantaget förmår ledaren att ställa upp motiverande mål, utveckla medarbetarens kompetenser, uppmuntra till självständigt tänkande och handlande samt att öka den enskildes tro på den egna förmågan. Ledaren påverkar medarbetaren genom olika processer. Dessa är:

Idealiserad påverkan - beteende

Genom att ledaren beundras och respekteras, intager denne en särställning i gruppen genom vilken ledaren får stor genomslagskraft i sin påverkan. Detta kan ske genom att ledaren fungerar som rollmodell, vars agerande kopieras av medarbetaren. Exempelvis kan medarbetaren försöka att efterlikna ledarens sätt att hantera gruppen med avseende på konflikter, fackliga problem etc.

Idealiserad påverkan – attribuerad

Medarbetare/följare tillskriver ofta den beundrade ledaren särskilda egenskaper, så som utpräglad intelligens, karisma, godhet eller liknande, vilka inte står i proportion till verkligheten.

Inspirerande motivation

Ledaren är utgångspunkten för meningsskapandet i en ständigt skiftande omgivning och ifrågasätter löpande vilka konsekvenser dessa ändringar har för arbetsplatsen och den enskilde. Genom att skapa positiva, appellerande framtidsvisioner, i vilka medarbetaren kan se sig själv ha en attraktiv roll, ökas såväl den enskildes som gruppens motivation samt att sammanhållningen förstärks.

Intellektuell stimulans

Ledaren uppmuntrar till kreativt nytänkande genom att ifrågasätta gängse antaganden och förutsättningar och strävar efter att finna nya lösningar och idéer. Medarbetaren uppmuntras till samma kritiska strävan och blir tillsammans med ledaren engagerad i problemlösningsprocessen. Ledaren visar att det inte finns dåliga frågor och att misstag och kreativ input inte offentliggörs.

Individuellt hänsynstagande

Ledaren respekterar den enskilde medarbetarens behov och utvecklingsönsknningar. Genom att fungera som coach och mentor i medarbetarens utvecklingsprocess, stödjer ledaren

medarbetaren på det känslomässiga planet. Därutöver skapar ledaren utvecklings- och inlärningsmöjligheter för den enskilde, på ett sätt som möjliggör att medarbetaren med tiden kan lösa mer komplexa uppgifter. Detta kan ske via strukturering av arbetsuppgifter, kompetensutvecklingsprogram, mentorskap etc.

Den transformativa ledaren påverkar således sina medarbetare genom att ändra deras självuppfattning så att deras personliga mål sammansmälter med organisationens (Shamir, House & Arthur, 1993, i Bass et al., 2003). Detta sker därför att medarbetarna identifierar sig med ledaren och försöker få dennes acceptans, s.k. personlig identifikation. Likaledes ökar gruppens attraktionsgrad, gruppidentitet och tilltro till den egna förmågan. Som ett resultat av detta, identifierar sig medarbetarna starkt med gruppen med en önskan om en fortsatt tillhörighet, s.k. social identifikation. Gruppens normer och värderingar, som ledaren i bästa fall står rollmodell för, internaliseras av individen.

Transaktionellt ledarskap

Detta är en traditionell ledarstil, vilken kännetecknas av fastställande av mål, uppföljning av desamma samt nyttjande av belöningar eller straff beroende på om målen infrias. Denna utdelning av ros eller ris verkar som motivationsfaktor för medarbetaren och medför att denne når det förväntade målet/prestationsnivån. I stabila miljöer är denna kontroll-ledarstil mycket effektiv (Bass, 1985). Medarbetaren påtar sig den anmodade uppgiften för att få belöningar eller undvika straff (Yukl, 2005). Bass et al. (2003) menar att mer komplexa uppgifter och organisationer skapar behov av ett transaktionellt ledarskap som tydliggör roller, processer mm.

Ledaren har tre olika sätt att motivera medarbetaren på (Bass et al., 2003):

- Kontinuerlig belöning – ett konstruktivt utbyte av belöningar mot arbetskraft mellan ledare och medarbetare. Exempelvis kan ledaren motivera sina medarbetare till extra arbetsinsatser genom ackordslöner, bonus, särskilda förmåner eller liknande.
- Ledning genom undantag (aktiv) – ledaren sätter upp en klar kvalitetsstandard för korrekt eller inkorrekt utfört arbete. Härmed följer ett noggrant, proaktivt sökande efter avvikelser i syfte att undvika fel och problem. Detta kan liknas vid de typiska kvalitetsstyrningstankegångarna i stil med ISO-certifieringar.

- Ledning genom undantag (passiv) – en reaktiv uppföljning av redan begångna fel och problem, dvs. ledaren reagerar först när skadan är skedd.

Laissez-faire (låt-gå) ledarskap

Ledaren uppvisar total avsaknad av ledning, dvs. ledaren varken tillhandahåller motiverande eller strukturerande vägledning. Ledaren tar inte ansvar för eller sätter igång initiativ till problemlösning. Mål, förväntningar och överenskommelser görs inte upp tillsammans med medarbetaren. Denna ledarstil omnämns som passiv (Bass et al., 2003). Laissez-faire stilen var inte inledningsvis med i Bass' modell och skall ses som ett alternativ till aktiv ledarstil (Yukl, 2005).

Bass åtskiljer sig från Burns, eftersom han menar att de två aktiva ledarstilarna är förenliga och att transformativt ledarskap bygger vidare på det transaktionella (Bass, 1985). Därigenom bidrar det ytterligare till att förbättra medarbetarens prestationer. Transformativt ledarskap är således en mer utvecklad form av ledarskap och skall ses som ett komplement till det transaktionella (Heinz et al., 2005).

Forskningsresultat av The Full Range Leadership Model

Judge & Piccolo (2005) sammanfattar i en metaanalys alla forskningsresultat kring The Full Range Leadership Model. Denna studie har valt ut sex kriterier för ledareffektivitet och testat de olika ledarskapsstilarnas förmåga att förutsäga dessa. Kriterierna utgörs av medarbetarens arbetstillfredsställelse, medarbetarens tillfredsställelse med sin ledare, medarbetarens motivation, ledarens arbetsprestation enligt medarbetaren, gruppens/organisationens prestation, och generell ledareffektivitet.

Av ovan framgår att:

- Transformativt ledarskap är bara en aningen bättre än kontinuerlig belöning på att förutsäga samlad ledareffektivitet.
- Kontinuerlig belöning är bäst på att förutsäga prestationsrelaterade kriterier emedan transformativt ledarskap är bäst på att förutsäga kriterier för medarbetartillfredsställelse.

- Alla ledarstilar bidrar signifikant till att förutsäga någon av de sex kriterierna för ledareffektivitet.
- Ledning genom undantag (aktiv) och kontinuerlig belöning är de enda typer av ledarbeteenden som kan förutsäga samtliga sex kriterier för ledareffektivitet.
- Avsaknad av ledning, dvs. ledning genom undantag (passiv) och Laissez-faire, uppvisar det starkaste sambandet med effektivitet även om det är negativt.
- Transformativt ledarskap bygger på transaktionellt och bidrar ytterligare till att förklara ledareffektiviteten. De två begreppen korrelerar dock så starkt med varandra att det är svårt att särskilja de individuella effekterna.

Transformativt ledarskap är inte alltid den ledarstil som är starkast relaterad till kriterierna för ledareffektivitet. Det verkar trots detta som att transformativt ledarskap är mer effektivt över tiden och i flera organisatoriska sammanhang (Judge & Piccolo, 2005). Detta bekräftas även av Bass et al. (2003).

Forskningen är fortfarande i en inledande fas med att förklara varför transformativt ledarskap är så effektivt över tiden och därmed genom vilka processer som transformativt ledarskap interagerar med effektivitet (Bass et al., 2003; Wang et al., 2003).

Gill et al (2005) påpekar att grupp-processer medierar mellan ledarskap och effektivitet. Likaledes påverkar individens kognitiva och affektiva processer individens effektivitet. Dessa grupp- och individspecifika processer, påverkas i mellantiden av olika förhållanden som därmed indirekt påverkar den slutgiltiga effektiviteten.

Wang, Law, Hackett, Wang, och Chen (2005) påvisar att i situationer där ledaren och medarbetaren har en relation där medarbetaren får en positiv särbehandling, s.k. *High Leader Member Exchange, LMX*, upplever medarbetaren en ökad respekt, lojalitet och förpliktelse gentemot ledaren. Medarbetaren är särskilt benägen att återgälda ledarens positiva särbehandling genom att vara extra effektiv och uppvisa ambitioner, som ligger utanför den förväntade rollen. Transformativt ledarskap skapar höga LMX-relationer.

Medarbetarens bedömning av ledarens stil beror på om denne står i direkt eller indirekt *relation till ledaren* (Dvir & Shamir, 2003). Direkt underställda medarbetare med en hög grad av egeneffektivitet och som har internaliserat organisationens värderingar, uppfattar ledaren som mindre transformativ än medarbetare som står i indirekt relation till ledaren.

Jung & Avolio (1999) påvisade att medarbetare med en kulturell *kollektivistisk inställning* är mest effektiva när de jobbar i grupper med en transformativ ledare. Medarbetare med en *individualistisk inställning* är däremot mest effektiva när de jobbar i grupp men under en transaktiv ledare.

Pillai (2002) påvisade att transformativt ledarskap bidrar till att stärka *gruppens attraktionsgrad*, vilken påverkar gruppens effektivitet (uttryckt som gruppmedlemmars upplevelse av gruppens prestation) och engagemang positivt.

Bass' och Avolio (2003) hittade samma samband och påpekar att transformativt ledarskap skapar grupp-potential, vilken påverkar gruppens effektivitet positivt.

Klimat

Vid litteraturstudier finner man att det finns olika definitioner av klimat och dess beståndsdelar. Detta är något som Carr, Schmidt, Ford och DeShon (2003) har uppmärksammat. De efterlyser en mer enhetlig begreppsapparat med motiveringen att de olika och inkonsekventa sätten att rubricera och definiera klimatkomponenter, gör att resultaten av olika studier blir motsägelsefulla och svåra att jämföra.

Carr et al. (2003) menar vidare att det är viktigt att göra åtskillnad mellan *generellt* och *specifikt* klimat när man genomför studier. Specifikt klimat innebär att man undersöker ett mer begränsat uttryck för arbetsmiljön än för det generella klimatet. Vilket av klimatbegreppen man skall välja är beroende på vilket resultat man är intresserad av att studera. Vill man förutsäga ett specifikt resultat, t ex säkerhetsbeteenden, skall man mäta upplevelser av ett specifikt klimat, i detta fall säkerhetsklimat. Vill man i stället förutsäga bredare resultat som prestation, skall man tillämpa det vidare begreppet generellt klimat.

Organisationsklimat, som kan sägas vara ett generellt klimat, definieras enligt Ekvall (1986) som, ”*beteenden, attityder och känslöstämningar som karaktäriserar livet i organisationen*” (Ekvall, 1986, sid. 1-2).

Klimatet utgörs av socialpsykologiska förhållanden av ytkaraktär, vilka reflekterar djupdimensioner som normer, värderingar och trosuppfattningar, även kallat

organisationskultur, men även strukturella och formella delar av organisationen som t ex. arbetsorganisation och beslutsordning.

Klimatet förstärker eller förminskar effekten av företagets resurser. Detta sker genom att klimatet påverkar organisatoriska processer, som t ex. samarbete, samordning, problemlösning och beslutsfattande, men även företagets psykologiska processer, som t ex. lärande, identifikation och beteenden.

Vidare menar Ekvall (1993) att klimatet inte bara påverkar företagets framgång, utan att framgången i sig även påverkar klimatet. På detta sätt skapas goda, och ibland onda, cirklar.

Klimatet betraktas även som en katalysator för kreativitet och innovation, t ex. ett kreativt organisationsklimat frigör skaparkraften hos individer (Ekvall, 1993), och påverkar dessutom arbetsmotivationen (Litwin & Stringer, 1986, i Ekvall, 1993).

Ekvall (1986) menar att klimat skapas i interaktionen mellan individer och organisation, genom att människor reagerar på företagsspecifika regler, strategier, policies, och ledarstilar, men även i interaktionen mellan individer, där människor reagerar på varandras personligheter, kompetenser, erfarenheter och andra karaktäristika.

Organisationen spelar en avgörande roll för klimatet, då den skapar förutsättningarna för det. Eftersom klimatet påverkar företagets sätt att göra saker på, hur väl man lyckas och medarbetares trivsel, finns det ett intresse av att identifiera faktorer som har en stark inverkan på klimatet. Den som många menar har störst inverkan är ledarskapet.

I den tidiga forskningen observerades att olika ledarstilar, så som auktoritär, demokratisk och Laissez-faire, påverkade deltagarnas upplevelser av klimat och beteendemässiga reaktioner på detsamma (Lewin et al., 1939, i Gil et al., 2005).

Andra faktorer som inverkar är organisationsstruktur – hierarkisk eller platt, företagets mål och visioner, företagshistorik, kultur, och personalpolicies etc. (Ekvall, 1986).

Även klimatets inverkan på organisationens resultat har varit föremål för forskning.

Flera studier har genomförts i syfte att undersöka samband mellan generellt klimat och prestation (Brown & Leigh, 1996; Carr et al., 2003).

Brown och Leigh (1996) undersökte hur psykologiskt klimat står i relation till engagemang (med avseende på identifikation med arbetet), ansträngning, och prestation.

Det psykologiska klimatet definierades av Brown och Leigh (1996) som, *”i vilken omfattning organisationen upplevs som psykologiskt trygg och en meningsfull arbetsplats”* (Brown & Leigh, 1996, sid. 359). För att mäta klimatet operationaliserades begreppet till att innefatta individens upplevelse av huruvida ledningen var flexibel och stödjande, rolltydlighet, frihet att yttra sig, det egna bidraget till organisationens mål, tillräcklighet i erkännande från organisationen, och utmaning i arbetet.

Resultatet av studien visar tydligt att ett psykologiskt arbetsklimat, som av medarbetare upplevs positivt, leder till en högre grad av engagemang och att man lägger ner mer tid och energi på arbetet. Detta i sin tur leder till överlägsna prestationer (Brown & Leigh, 1996).

Även om det har förts en aktiv debatt i syfte att nå konsensus kring vad generellt klimat är och vilka dimensioner det skall täcka, har det skett lite forskning som har adresserat arbetsgruppen eller teamet som en distinkt enhet för analys.

Anderson och West (1998) menar att om man skall ta hänsyn till den mångfald som råder i organisationer, bör undersökningen av medarbetares delade klimatupplevelser genomföras på gruppnivå, med avseende på den närmaste arbetsgruppen. Denna definieras av Anderson och West (1998) som, *”det permanenta eller halvpermanenta teamet till vilket individer är kopplade, med vilket de identifierar sig och interagerar regelbundet i syfte att utföra arbetsrelaterade arbetsuppgifter”* (Anderson & West, 1998, sid. 236). Detta teamklimat kan mätas genom Team Climate Inventory, vilket mäter gruppens delade upplevelser av vision, deltagande, uppgiftsorientering, och stöd för innovation. Kivimäki och Elovainio (1999) har bantat ner detta formulär till Team Climate Inventory-Short.

Gil et al. (2005) är några som har tagit Anderson och Wests analysnivå till sitt hjärta. De har undersökt hur relationen mellan förändringsorienterat ledarskap, vilket bland annat återfinns i transformativt ledarskap, och teamresultat, definierat som prestation och tillfredsställelse, påverkas av teamklimatet och hur detta i sin tur förstärks av gruppens upplevda potential. Teamklimatet mättes genom Team Climate Inventory (Anderson & West, 1998).

Resultaten visade bland annat att teamklimatet medierar mellan förändringsorienterat ledarskap och såväl prestation som teamtillfredsställelse. Vidare visade det sig att relationen mellan förändringsorienterat ledarskap och teamklimat påverkades av gruppens potential på ett positivt sätt, framförallt i de fall som grupperna bedömde sin potential som hög.

Det som gör studien intressant är att den, till skillnad från andra studier som fokuserat på klassiskt ledarskap och generellt organisationsklimat, tar hänsyn till förändringsdimensionen i ledarskapet samt mäter klimatet på specifik teamnivå.

Egen- och kollektiv effektivitet

Att som individ utöva kontroll över sin tillvaro för att uppnå önskade resultat och avvärja oönskade, har ett starkt funktionellt värde och är en källa till motivation.

En av de mekanismer som är mest central för egenkontrollen är tron på den egna effektiviteten (Bandura, 1997).

Bandura (1997) definierar upplevd egeneffektivitet som, ”*tron på ens förmågor att organisera och verkställa handlingar, vilka krävs för att uppnå specifika resultat*” (Bandura, 1997, sid. 3).

Bandura (1997) menar att egeneffektivitet, som består av uppgifts- och situationsspecifika kognitioner, inte är en grundläggande, individuell egenskap som kan betraktas utanför sitt sammanhang.

Tron på egeneffektiviteten skall därför mätas i termer av specifika bedömningar av egna förmågor, beroende på aktivitetsområde, uppgiftskrav och situation.

Alla forskare är dock inte eniga om att egeneffektivitet endast är situationsspecifik. En viss grad av generalisering av egeneffektivitet till olika situationer, leder till generell egeneffektivitet (Appelbaum & Hare, 1996). Denna är också relaterad till individuella karaktäristika (tendens till depression, stressbenägenhet, ”locus of control”, och kompetens). Eden och Zuk (1995, i Pillai et al., 2003) anser att egeneffektivitet utgör ett stabilt personlighetsdrag. Detta uttrycker en generell förväntan om att lyckas i alla typer av situationer. Om generell egeneffektivitet samvarierar annorlunda än egeneffektivitet med effektivitet och gruppens samstämmighet är fortfarande en öppen forskningsfråga (Pillai et al., 2003).

Tron på egeneffektivitet kommer enligt Bandura (1997) från fyra källor:

- tidigare positiva erfarenheter och utföranden, vilka tjänar som mått på förmåga,
- ställföreträdande erfarenhet genom att man identifierar sig med andras framgångar,
- verbal övertalning i form av att andra övertygar en om att man besitter vissa förmågor,

- fysiska och affektiva tillstånd utifrån vilka människor bedömer sina förmågor och styrkor.

Tron på egeneffektivitet får enligt Bandura (1997) olika effekter. Den påverkar vilka åtgärder människor väljer att vidta, hur mycket man anstränger sig i sina försök, hur mycket man framhärdar trots hinder och misslyckanden, och hur lätt man återhämtar sig från motgångar.

Vad människor väljer att göra och vad de känner beror inte bara på tron på egeneffektiviteten, utan även på vad man hoppas uppnå i ett visst sammanhang.

Som framgår av figur 1, får olika tro på egeneffektiviteten och resultatförväntningar, olika psykosociala och emotionella effekter.

		Resultatförväntningar	
		-	+
Upplevd egeneffektivitet	+	Protest Missnöje Social aktivism Miljöförändring	Produktivt engagemang Strävan Personlig tillfredställelse
	-	Resignation Apati	Ringaktning Misströstan

Figur 1. Effekten av olika resultatförväntningar och tro på egeneffektivitet på beteenden och affektiva tillstånd enligt Bandura (1997).

En känsla av hög egeneffektivitet i en miljö som belönar prestationer, resulterar i ambitioner, produktivt engagemang och en känsla av fullbordande. Något som möjliggör att människor utövar kontroll över sina liv genom egenutveckling.

Individer med hög tilltro till sin egeneffektivitet och som inte uppnår önskade resultat genom sina ansträngningar, upphör inte nödvändigtvis att försöka. Till skillnad från personer med låg tro på sin egeneffektivitet, som gärna ger upp, anstränger de sig hårdare och försöker även att ändra på det system de befinner sig i, genom t ex. protester eller kollektiva aktioner.

När människor har en låg tilltro till sin egen effektivitet och inga av deras, eller jämförbara kollegors, ansträngningar leder till önskade resultat, inträder apati och resignation. Att ingen lyckas tas som intäkt för maktlöshet och därför tas inga initiativ till att förändra systemet. Är det i stället så att människor med låg tilltro till sin egen effektivitet ser att andra jämförbara personer uppnår önskade resultat genom framgångsrika ansträngningar, kan detta leda till misströstan och ringaktande av sig själv (Bandura, 1997). På så sätt spelar såväl individens tilltro till sin egen effektivitet som vad hon hoppas uppnå i en viss situation en väsentlig roll för vad hon företar sig.

Luthans och Yousef (2004) menar precis som Bandura (1997) att egen effektivitet inte är ett individuellt, stabilt särdrag utan något som kan utvecklas inom t ex. en organisationskontext. Detta kan göras genom att ge medarbetare positiva erfarenheter genom utmanande mål, tillhandahålla yrkesrelaterad träning, förse medarbetare med rollmodeller (mentorer) inom företaget, och ge positiv återkoppling.

Flera forskningsresultat visar att relationen mellan mått på upplevd egen effektivitet och prestation är stark (Bandura & Locke, 2003; Stajcovic & Luthans, 1998). Särskilt imponerande är Stajcovic och Luthans (1998) metaanalys av 114 genomförda studier, där relationen mellan egen effektivitet och arbetsrelaterad prestation undersökts. Denna visar bland annat att det finns ett positivt samband mellan egen effektivitet och arbetsrelaterad prestation men även att sambandet är starkast för en låg grad av uppgiftskomplexitet, för att sedan minska i styrka i takt med att uppgiftskomplexiteten ökar.

Forskning har också kunnat påvisa positiva samband mellan egen effektivitet och inlärningsförmåga (Martocchio & Judge, 1997). Dessutom har det visat sig att egen effektivitet fungerar som ett skydd mot arbetsrelaterad stress (Jex & Bliese, 1999).

Människor verkar dock sällan isolerade från varandra. Det mesta som görs, görs i grupp med andra människor oavsett om det handlar om fritids- eller yrkesutövande. Globalisering och teknologikutveckling har dessutom bidragit till ökade kontakter och ett större beroende mellan individer och nationer. Att därför utrusta människor med en tilltro till att de *gemensamt* kan uppnå önskvärda resultat och förse dem med medel för att göra så på kollektiv väg är viktigt (Bandura, 1997).

I dessa sammanhang används begreppet upplevd *kollektiv effektivitet*, vilket Bandura (1997) definierar som, ”*gruppens delade tro på sina förenade förmågor att organisera och genomföra de handlingar som krävs för att uppnå vissa nivåer av resultat*” (Bandura, 1997, sid. 477).

Kollektiv effektivitet och egeneffektivitet skiljer sig således med avseende på vem som har kontrollen, dvs. gruppen/teamet eller individen, men tjänar i övrigt samma syften. Kollektiv effektivitet kan antingen mätas som summan av varje teammedlems bedömning av sin egeneffektivitet, s.k. aggregerad personlig effektivitet, eller som summan av varje teammedlems bedömning av gruppens effektivitet, s.k. aggregerad teameffektivitet. Det senare måttet är relevant när teammedlemmar är beroende av varandra för att prestera emedan aggregerad personlig effektivitet är relevant när teamets prestation representerar summan av individuella bidrag (Bandura, 1997).

Tron på den kollektiva effektiviteten påverkar bland annat vad individer försöker åstadkomma som grupp, hur man planerar att gå till väga, hur man hanterar motgångar och opposition samt hur känslig gruppen är för besvikelser. Med andra ord påverkar gruppens upplevda effektivitet hur väl gruppmedlemmar samarbetar och vad man uppnår tillsammans (Bandura, 1997).

Vad leder till egen- och kollektiv effektivitet?

Enligt Chen & Bliese (2002) har en stor del av organisationsforskningen fokuserat på resultatet av upplevd effektivitet emedan litet är gjort för att ta reda på vad som leder fram till tron på denna. Man valde därför att bland annat undersöka föregångare till såväl egen- som kollektiv effektivitet och om dessa skilde sig åt.

I sin studie påvisar Chen & Bliese (2002) att egen- och kollektiv effektivitet påverkas av något olika mekanismer.

I synnerhet visar det sig att arbetserfarenhet, rolltydlighet och psykologiska påfrestningar är viktiga prediktorer till egeneffektivitet, emedan ledarskapsklimat är en svagare.

I kontrast till detta visar det sig att ledarskapsklimat, i synnerhet det på ledningsnivå, är en direkt prediktor till kollektiv effektivitet. Detta menar författarna bekräftar att högre nivåns ledare är mer fokuserade på att förbättra gruppens än individuella teammedlemmars prestationer.

Det finns andra studier vars resultat ligger väl i linje med ovan. Walumbwa, Wang, Lawler och Shi (2004) fann, genom ett urval av 402 medarbetare från bank- och finanssektorn i Kina och Indien, att transformativt ledarskap är en föregångare till kollektiv effektivitet. Denna står i sin tur i positiv relation till organisatorisk ”commitment” och tillfredsställelse med såväl ledningen, som arbetet i sin helhet. Vidare visar det sig att det finns ett negativt samband mellan transformativt ledarskap och medarbetares avsikter att sluta eller dra sig undan sitt arbete.

Kirkpatrick och Locke (1996) fann bland annat i sin studie, där olika element av det karismatiska och transformativa ledarskapet utövades på olika försöksgrupper, vilka hade till uppgift att lösa givna problem, att visioner påverkar medarbetares prestationer genom att inspirera eller leda till uppsättande av mål och höja egeneffektiviteten.

Choi, Price och Vinokur (2003) påvisar i sin studie av 169 grupper, som var och en fick delta i en 5-dagars workshop i syfte att förbättra skickligheten i att söka jobb, att såväl stödjande ledarskap som öppet gruppklimat bidrar till en ökad grad av egeneffektivitet.

Företaget

I denna uppsats studeras samband mellan ledarskapsbeteende, i synnerhet det transformativa, gruppklimat och upplevd egeneffektivitet i ett bolag inom bygg- och installationssektorn. Av konkurrenshänsyn har bolaget valt att vara anonymt.

Bolaget har 16 distrikt, vilka finns fördelade över hela Sverige. I denna studie undersöks två distrikt, A och B.

Varje distrikt hanterar samma typ av projekt och har samma rollfördelning. Varje distrikt leds av en distriktschef med ansvar för enhetens utveckling och ekonomi. Distriktschefen rapporterar direkt till företagets VD. Under sig har distriktschefen projektledare, administratörer, controllers, och kollektivanställda montörer. Projektledarna har ekonomiskt ansvar och kvalitetsansvar för bygg- och installationsprojekten. De leder olika projekt via ansvariga ledande montörer ute på fält. En ledande montör är daglig ledare för montörerna och samordnar arbetet i gruppen.

I distrikt A kan en montör i praktiken jobba med olika ledande montörer, dvs. inom olika projekt, samma månad. Det finns ingen statistik över hur ofta montörerna roterar men uppskattningsvis jobbar de 1000 timmar per projekt. Detta betyder också att montörerna jobbar i olika lag av montörer. Montörerna kan själva påverka lagbildningen inom företaget. Det är för ledningen ovisst hur länge en montör typiskt är medlem av samma arbetsgrupp. I distrikt B är lagbildningen av mer stabil karaktär. Även om projektens längd varierar mellan 1 till 12 månader, jobbar montörerna oftast med samma ledande montör, som ”sällsynt byts ut”. Montörerna byter arbetskamrater två till tre gånger per år.

I distrikt A finns en manlig distriktschef och 15 medarbetare på kontoret (8 projektledare, 3 administratörer, 4 kalkyl/data och liknande). Därtill kommer, beroende av projektslag, 7-12 ledande montörer och 62 övriga montörer. Alla är män, förutom 3 kvinnliga administratörer.

I distrikt B har den manliga distriktschefen 15 medarbetare på kontoret (7 projektledare, 3 administratörer, 5 kalkyl/teknik och liknande). Därtill kommer cirka 20 ledande montörer och 82 övriga montörer. Alla är män, förutom 3 kvinnliga administratörer.

Projektledarna och kontorsfunktionärerna har vanligen någon form av gymnasial utbildning men ingen akademisk. Detta gäller även för montörerna som är elektriker eller teletekniker.

Syfte

Som framgår av tidigare redogörelse är begreppen kring ledarskap, teamklimat och egeneffektivitet tätt sammankopplade. Refererade studier påvisar att de på olika sätt påverkar varandra och prestation. Det tycks dock som att tidigare forskning har fokuserat mer på förhållandet mellan ledarskap och kollektiv effektivitet, än på förhållandet mellan ledarskap och egeneffektivitet. Författarna finner det därför intressant att undersöka det senare. Att klimat dessutom har visat sig mediera mellan ledarskap och effektivitet, dvs. klimatet understödjer ledarens påverkansprocess, gör att detta inte kan bortses ifrån (Gil et al., 2005).

Författarna vill därför via en explorativ studie undersöka följande frågeställningar kring ledarskap, i synnerhet det transformativa, klimat och egeneffektivitet:

1. Finns det samband mellan olika ledarskapsbeteenden och klimat?
2. Finns det samband mellan olika ledarskapsbeteenden och upplevd egeneffektivitet?
3. Finns det samband mellan olika klimat och upplevd egeneffektivitet?
4. Finns det samband mellan kön, ålder, utbildning, anställningstid och upplevd egeneffektivitet?
5. Hur samverkar olika ledarskapsbeteenden och klimat, för sig och tillsammans, i att predicera egeneffektivitet?
6. Hur samverkar olika ledarskapsbeteenden i att predicera klimat?

Metod

Undersökningsdeltagare

Bortsett från distriktscheferna, har samtliga medarbetare i distrikt A och B ingått i enkätundersökningen, totalt 204 personer, dvs. inget slumpmässigt urval har tillämpats. Av dessa har 124 svarat, varav 16 respondenter har utelämnats från databearbetningen på grund av centrala tendenser i svaren. Detta ger en svarsfrekvens på 53%. Deltagandet har byggts på frivillighet och ingen ersättning har utgått.

Av de svarande kom 45,4% från distrikt A och 54,6% från distrikt B. Dessa siffror motsvarar mycket väl den relativa fördelningen i företaget (distrikt A = 43 %, B = 57%). Av respondenterna hade 34,2% en arbetsledande ställning. Detta innebär att de är överrepresenterade i undersökningen, eftersom de endast utgör 22 % av företagets anställda. Genomsnittsåldern i företaget är cirka 42 år. Alla åldersgrupper i åldrarna 20 – 69 var jämnt representerade med en liten övervikt på de i kategorin 30 – 35 år. 5,6% av respondenterna var kvinnor, vilket innebär en liten överrepresentation då de utgör cirka 3% av företagets anställda.

Gällande utbildningsbakgrund, hade 85,2% av respondenterna gymnasial utbildning, 9,3% grundskoleutbildning, och 5,6% högskole- eller universitetsutbildning. 76 % av respondenterna hade en anställningstid på mer än 5 år. Huruvida detta stämmer överens med företagets fördelning är oklart då fakta saknas.

Material

Författarna har använt tre olika frågeformulär, varav två välbeprövade och ett egenutvecklat, för att mäta ledarskapsbeteenden, teamklimat och upplevd egeneffektivitet. Utöver detta har respondenterna fått fylla i följande bakgrundsvariabler: kön, ålder, utbildningsbakgrund, anställningstid, och typ av ledaransvar.

För att mäta ledarskapsbeteenden har Bass' MLQ 5X formulär från 2002 använts. Genom 45 frågor mäts 9 olika ledarbeteenden, vilka är relaterade till The Full Range Leadership Model. Faktorerna mäts på en 5 punkts Likert skala (0=Inte alls; 4=Ofta, om inte alltid).

För att mäta arbetsgruppernas klimat har Team Climate Inventory-Short version (TCI- Short) använts (Kivimäki & Elivainio, 1999). Genom 14 frågor undersöker TCI-Short, via en 5 punkts Likert skala (1=Tar avstånd i stor utsträckning; 5=Instämmer i stor utsträckning), fyra faktorer inom gruppklimat.

TCI-short, som mäter det generella klimatet, kan användas både på organisations- och gruppnivå.

I denna undersökning mäts det generella klimatet i olika arbetsgrupper.

Upplevd egeneffektivitet mäts via ett egenutvecklat formulär bestående av 16 påståenden, vilka är relaterade till respondentens arbetssituation. Respondenten utvärderar dessa påståenden på en 6 punkts Likertskala (1= stämmer inte alls, 2= Stämmer ganska dåligt, 3= Stämmer delvis inte, 4= Stämmer delvis, 5= Stämmer ganska väl, 6= Stämmer precis). Osäkerhet eller irrelevans kan enbart avspeglas i att respondenten lämnar ett blankt svar. Exempel på påståenden är: ”Jag upplever att jag är i stånd att strukturera och planera mitt arbete så att jag kan nå mina mål” och ”Jag upplever att jag är tillräckligt bra på att söka den information jag behöver för att lyckas med mitt arbete”.

Frågorna i egeneffektivitetsformuläret har utformats utifrån generella, jobbrelaterade utmaningar för en vidare kategori av yrkesroller. Formuläret är konstruerat för att mäta om individen upplever att hon har de förutsättningar som krävs för att lyckas med sina arbetsrelaterade uppgifter och utmaningar. Dessa förutsättningar har definierats både utifrån teorier, vad främjar egeneffektivitet, och författarnas egna arbetslivserfarenheter.

För att förhindra missförstånd genom oklara formuleringar, och därmed höja enkätens innehållsvaliditet, har sex personer med olika bakgrunder läst igenom formuläret.

Korrekationer i linje med erhållen återkoppling har blivit genomförda.

Procedur

Efter inledande telefonkontakt hölls ett möte med distriktschefen i distrikt A, där studiens syfte, respondentantal och tillvägagångssätt blev överenskommet. Eftersom inte alla anställda har tillgång till internet och dator, har författarna valt att distribuera enkäterna på två olika sätt; via email eller intern distribution.

Administratörer och projektledare i såväl distrikt A som B, blev muntligen informerade om undersökningens syfte av sin ledare. Därefter skickade författarna individuella email med en

introduktion till undersökningen, riktlinjer för tillvägagångssätt, och ett enkätpaket innehållande bakgrundsvariabler, TCI-Short, egeneffektivitetsformulär och MLQ. Svarsfristen var en vecka. Två dagar innan fristens slut skickades en påminnelse ut. Alla ifyllda enkäter returnerades via mail eller skickades direkt till författarna.

På grund av att distriktscheferna inte har direkt daglig kontakt med montörerna, blev de inte muntligen informerade om undersökningens syfte. För att kompensera för detta, bifogade distriktsansvariga en skriftlig vädjan till montörerna om att stödja undersökningen. 170 underlag, innehållande skriftlig vädjan, riktlinjer om tillvägagångssätt och enkätpaket, distribuerades via två lokala kontaktpersoner till, i det ena fallet, de ledande montörerna och, i det andra fallet, projektledarna. De distribuerade sedan enkäterna till de enskilda montörerna. En påminnelse skickades ut via kontaktpersonerna två dagar innan tidsfristens slut. De ledande montörer respektive projektledarna samlade in de ifyllda enkäterna i slutna kuvert. Kuverten blev överlämnade till kontaktpersonerna och vidarebefordrade till författarna.

Samtliga svar var anonyma.

Resultat

Vid de statistiska analyser som gjorts av enkätmaterialen, har α -nivå .05 tillämpats för att avgöra om resultaten var statistiskt signifikanta.

Eftersom respondenterna gavs möjlighet att utelämna svar, på grund av osäkerhet eller att frågan saknade relevans, var svaren i vissa enkäter ofullständiga. I linje med Dunbars (1998) rekommendationer har författarna kompenserat för detta genom att ersätta saknade värden med medelvärden för den respondentgrupp, som svaren tillhör.

Efter denna komplettering har materialet behandlats i dataprogrammet SPSS.

Efter datainsamlingen genomfördes ett test av egeneffektivitetsformulärets reliabilitet. Det uppvisade ett Cronbachs α på .91. I allmänhet betraktas ett Cronbachs α över .7 som acceptabelt.

Författarna har skäl att anta att respondenterna i urvalet kommer från en bakomliggande population som är normalfördelad med avseende på utvärdering av ledarskap, klimat, och upplevd egeneffektivitet. Företaget är ett traditionellt serviceföretag med en för branschen traditionell fördelning mellan kön, ålderskategorier och utbildningsbakgrunder.

Varians- och korrelationsanalys

Envägs-ANOVA för oberoende grupper har genomförts där projektledare, administratörer, ledande montörer, och montörer, i de två distrikten (totalt 8 grupper), har jämförts med avseende på de 17 dimensioner som beskrivs i tabell 1. ANOVAN kunde inte påvisa några signifikanta medelvärdesskillnader för ovanstående grupper. Däremot fanns det en tendens till signifikanta medelvärdesskillnaderna mellan grupperna på variabeln Idealiserad påverkan (beteende) ($F(7/100)=2,004$, $p =0.062$, $\eta^2=0,755$).

Vidare genomfördes t-test för att undersöka om värdena för Övergripande klimat, Transformativt, Transaktionellt, Laissez-faire ledarskap, och Egeneffektivitet skiljde sig åt mellan distrikt A och B. Inga signifikanta medelvärdesskillnader påträffades.

Deskriptiv statistik och korrelationskoefficienter för samtliga variabler presenteras i tabell 1.

Samtliga kriterier för såväl korrelations- som regressionsanalyser är uppfyllda.

Författarna har valt att fokusera på medelstarka till starka korrelationer ($r > 0.3$.) eftersom korrelationer under detta värde betyder att variablernas gemensamma varians är relativt liten, dvs. mindre än 9%. Vidare kommer inte inbördes samband, dvs. samband inom dimensionerna i Klimat, Egeneffektivitet och Ledarskapsbeteenden, att kommenteras eftersom dessa inte ligger inom studiens intresseområde.

I tabell 1 (se nästa sida) visar det sig att ledarbeteendena Kontinuerlig belöning och Extra insats är signifikant korrelerade med klimatdimensionen Förnyelsestöd ($p < 0.01$ i båda fallen). Vidare framgår det att Idealiserad påverkan (attribuerad), Idealiserad påverkan (beteende), Intellektuell stimulans, Individuellt hänsynstagande, Kontinuerlig belöning, Extra insats, Effektivitet, och Tillfredsställelse är signifikant korrelerade med klimatdimensionen Uppgiftsorientering ($p < 0.01$ i samtliga fall), där Idealiserad påverkan (beteende) står för det starkaste sambandet ($r = 0.45$).

Extra insats, Effektivitet och Tillfredsställelse, korrelerar samtliga medelstarkt med klimatdimensionen Uppgiftsorientering ($p < 0.01$ i samtliga fall).

Ledarbeteendena Idealiserad påverkan (attribuerad), Idealiserad påverkan (beteende), Kontinuerlig belöning, Extra insats, och Tillfredsställelse är även signifikant korrelerade med Egeneffektivitet ($p < 0.01$ i samtliga fall). Här står Kontinuerlig belöning för det starkaste sambandet ($r = 0.46$).

Extra insats, Effektivitet och Tillfredsställelse korrelerar samtliga mycket starkt med de transformativa ledarskapsbeteendena samt med Kontinuerlig belöning ($p < 0.01$ i samtliga fall)

Samtliga klimatdimensioner är signifikant korrelerade med Egeneffektivitet ($p < 0.01$ i samtliga fall), där Deltagande ($r = 0.43$) och Grupp mål ($r = 0.45$) står för de starkaste sambanden.

Tabell 1.
 Korrelationer mellan variabler relaterade till klimat, egeneffektivitet och ledarskapsbeteenden

			1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
Klimat																			
1. Deltagande	M=4,22	SD=0,58	1																
2. Förnyelsestöd	M=3,08	SD=0,73	,63**	1															
3. Gruppmål	M=3,99	SD=0,51	,45**	,41**	1														
4 Uppgiftsorientering.	M=3,68	SD=0,72	,42**	,50**	,51**	1													
Egeneffektivitet																			
5. Egeneffektivitet	M=4,99	SD=0,55	,43**	,36**	,45**	,32**	1												
Ledarskapsbeteenden																			
6. idealiserad påverkan (attr.)	M=2,36	SD=0,82	,19*	,24*	,09	,34**	,31**	1											
7. Idealiserad påverkan (bet)	M=2,34	SD=0,74	,20*	,20*	,26**	,45**	,31**	,70**	1										
8. Inspirerande motivation	M=2,51	SD=0,79	,18	,10	,10	,28**	,26**	,65**	,70**	1									
9. Intellektuell stimulans	M=2,40	SD=0,69	,13	,29**	,20*	,42**	,24*	,69**	,71**	,53**	1								
10. Individuellt hänsyns- tagande	M=2,16	SD=0,76	,13	,23*	,08	,30**	,16	,66**	,64**	,54**	,67**	1							
11. Kontinuerlig belöning	M=2,47	SD=0,76	,29**	,39**	,24*	,37**	,46**	,74**	,70**	,63**	,72**	,67**	1						
12. Ledning via undtantag (aktiv)	M=1,75	SD=0,75	,07	,16	-,00	,15	,09	,29**	,25**	,23*	,31**	,22*	,28**	1					
13. Ledning via undantag (passiv)	M=1,42	SD=0,74	-,06	,11	-,09	,02	-,10	-,15	-,04	-,14	-,06	,08	-,07	,34**	1				
14. Laissez-faire	M=1,28	SD=0,85	-,10	,08	-,26**	-,09	-,21*	-,25*	-,29**	-,33**	-,23*	-,01	-,20*	,21*	,70**	1			
15. Extra insats	M=2,40	SD=0,84	,24*	,32**	,10	,37**	,33**	,72**	,63**	,61**	,70**	,61**	,78**	,26**	-,10	-,15	1		
16. Effektivitet	M=2,65	SD=0,82	,23*	,28**	,18	,33**	,27**	,71**	,71**	,59**	,72**	,51**	,73**	,17	-,28**	-,39**	,80**	1	
17. Tillfredsställelse	M=2,74	SD=1,01	,25*	,23*	,16	,35**	,36**	,70**	,64**	,58**	,66**	,54**	,68**	,20*	-,29**	-,35**	,78**	,80**	1

Notera: ** Korrelationer är signifikanta på 0,01 nivå (tvåsidigt test)

* Korrelationer är signifikanta på 0,05 nivå (tvåsidigt test)

Vid korrelationsanalys mellan bakgrundsvariablerna, kön, ålder, utbildning, anställningstid, och Egeneffektivitet, påvisades inga signifikanta samband.

För att närmare undersöka hur de tre ledarskapsstilarna Laissez-faire, Transformativ och Transaktionell, korrelerar inbördes och med Övergripande klimat och Egeneffektivitet, har medelvärden för de i ledarskapsstilarna ingående dimensionerna beräknats. Dessa har i sin tur ställts mot varandra, Övergripande klimat (vilket är ett snittvärde för de i klimatet ingående dimensionerna) och Egeneffektivitet. Deskriptiv statistik samt korrelationskoefficienter beskrivs i tabell 2.

Tabell 2.

Korrelationer mellan övergripande klimat, egeneffektivitet och ledarskapsstil

			1	2	3	4	5
1. Övergripande klimat	M=4,22	SD=0,58	1				
2. Egeneffektivitet	M=1,98	SD=0,55	0,43**	1			
3. Laissez-faire	M=1,28	SD=0,85	-,10	-,21*	1		
4. Transformativt ledarskap	M=2,36	SD=0,64	,20*	,31**	-,26**	1	
5. Transaktionellt ledarskap	M=1,88	SD=0,51	,15	,22*	,34**	,52**	1

Notera: ** Korrelationer är signifikanta på 0,01 nivå (tvåsidigt test)

* Korrelationer är signifikanta på 0,05 nivå (tvåsidigt test)

Av tabell 2 framgår att Övergripande klimat och Transformativt ledarskap korrelerar signifikant med Egeneffektivitet ($p=0.01$ i båda fallen). Vidare visar det sig att Transaktionellt ledarskap korrelerar signifikant med Laissez-faire och Transformativt med betoning på det sistnämnda.

Regressionsanalys

För att testa hur flera variabler tillsammans predicerar Egeneffektivitet, har multipla regressionsanalyser genomförts. I den *första* analysen undersöktes hur de olika ledarbeteendedimensionerna predicerar Egeneffektivitet, i den *andra* hur de olika klimatdimensionerna predicerar Egeneffektivitet, i den *tredje* hur de signifikanta prediktorerna från den första och andra analysen samverkade i att predicera Egeneffektivitet.

Av den *första* analysen framgick att av de 12 ledarbeteendedimensionerna, bidrog Individuellt hänsynstagande ($\beta = -0.295, p=0.036$), Kontinuerlig belöning ($\beta=0.685, p=0.000$), och Effektivitet ($\beta = -0.440, p=0.022$) signifikant till att predicera Egeneffektivitet ($R^2=0.323$).

Den *andra* regressionsanalysen visade att av de fyra klimatdimensionerna, bidrog Deltagande ($\beta=0.231, p=0.042$) och Gruppmål ($\beta=0.295, p=0.005$) signifikant till att predicera Egeneffektivitet ($R^2=0.270$).

I den *tredje* analysen, där enbart de signifikanta prediktorerna från den *första* och *andra* analysen sattes samman, visade det sig att Gruppmål ($\beta=0.259, p=0.004$), Deltagande ($\beta=0.200, p=0.025$), Individuellt hänsynstagande ($\beta=-0.208, p=0.049$), och Kontinuerlig belöning ($\beta=0.589, p=0.000$), kvarstod som signifikanta emedan Effektivitet ($\beta=-0.145, p=0.200$) inte levde upp till signifikanstestet ($R^2=0.348$).

För att testa hur de olika ledarskapsbeteendedimensionerna tillsammans predicerar olika *klimatdimensioner*, genomfördes ytterligare regressionsanalyser. De visade att Kontinuerlig belöning ($\beta=0.466, p=0.009$) bidrog signifikant till Förnyelsestöd.

Att Kontinuerlig belöning ($\beta=0.413, p=0.021$) och Idealiserad påverkan (attribuerad) ($\beta=0.340, p=0.055$) bidrog, i det förstnämnda fallet, signifikant till Gruppmål, i det sistnämnda fallet, med en signifikant tendens till detsamma. Slutligen visade det sig att Idealiserad påverkan (beteende) bidrog signifikant till Uppgiftsorientering ($\beta=0.421, p=0.014$).

Diskussion

Författarna hittade inga signifikanta skillnader i bedömningen av ledarskapsstilar mellan de 8 olika grupperna i de två distrikten. Detta betyder att ledarskapsstilen framstår som *en* oavsett vilken ledare som bedöms.

I linje med Bass' idé om att transformativt ledarskap bygger vidare på transaktionellt, måste en ledare uppvisa transformativa ledarskapsbeteenden regelbundet, för att uppnå den extra motivationseffekt som ligger i denna påbyggnadsstil.

Enligt Bass (Bagner & Jönsson, 2003) uppvisar ett bra ledarskap värde på >3,0 för de transformativa ledarskapsbeteendena (Idealiserad påverkan (attribuerad och beteende), Inspirerande motivation, Intellektuell stimulans och Individuellt hänsynstagande). De aktiva transaktiva beteendena skall motsvarande vara < 2,5 (Kontinuerlig belöning och Ledning via undantag (aktiv)) och de passiva ledarskapsbeteendena skall vara < 1,0. Dessutom utgör siffran 2 på Bass' skala medelvärden för Extra insats, Effektivitet och Tillfredsställelse. Resultaten av studien avviker från Bass' mått. De transformativa ledarskapsbeteendena har alla ett medelvärde väl under 3, där Inspirerande motivation antar det högsta värdet och Individuellt hänsynstagande det lägsta. Medarbetarna verkar inte uppleva sina närmaste ledare som särskilt transformativa. Det innebär att ledaren inte tillgodoser individuella behov genom stöd och utveckling nämnvärt. Enligt Wang och Law (2005) är ledarens förmåga att få medarbetaren att uppfatta relationen till ledaren som meningsfull, nödvändig för skapandet av High Leader Member Xchanges och därmed för medarbetarens effektivitet.

Beteenden knutna till det aktiva, transaktiva ledarskapet uppvisar siffror mer i linje med Bass' rekommendationer. Kontinuerlig belöning tyder på att redovisning av mål, och utdelning av förväntad belöning, om målen infrias, används som motivationsfaktor. Däremot är ledningen inte särskilt aktiv i sitt aktiva undantagsbeteende (Ledning via undantag (aktiv)), dvs. ledningen står inte för en konsekvent uppföljning och proaktiv strävan för att undvika misstag. Denna avsaknad av aktiv inblandning syns också i utvärderingarna av ledarskapsbeteendena kopplade till passivt ledarskap. Dessa utvisar värden över 1 för Ledning via undantag (passiv) och Laissez-faire. Detta tyder på att företagets ledare, om än i mindre grad, faktisk uppvisar avsaknad av aktivt ledarskap. Enligt definitionen på Laissez-faire, låter ledaren problem växa innan han griper in, finns inte till hands för sina medarbetare eller undviker ibland att fatta beslut. Beteendet uppvisas emellanåt snarare än regelbundet.

Forskning visar att passiva ledarskapsbeteenden är negativt korrelerade med tillfredsställelse (Judge & Piccolo, 2004), vilket också framgår av vår studie.

Organisationen uppvisar relativt positiva medelvärden för dimensionerna Extra insats (medarbetarens), Effektivitet (ledarens och gruppens), och Tillfredsställelse (med samarbetet med ledaren och ledarskapet). Därmed lyckas ledarna rätt ofta att motivera medarbetarna att leverera en extra insats. Samtidigt upplevs ledaren själv och gruppen som effektiv.

Medarbetaren bedömer att ledaren utför ett förhållandevis tillfredsställande jobb och att samarbetet är bra. Spridningen på svaren till frågorna som är kopplade till Extra insats, Effektivitet, och Tillfredsställelse är dock större än för samtliga övriga dimensioner i MLQ. Detta tyder på en större oenighet i utvärderingen av ledarna.

Sammantaget anser författarna att företagets ledarskapsstil primärt är av transaktiv karaktär med möjlighet att förbättra de transformativa ledarskapsbeteendena.

Författarna hittade inga signifikanta skillnader i klimatet mellan de 8 olika grupperna i de två distrikten. Detta betyder att medarbetarna upplever klimatet på samma sätt. Trots den lösa organisationsstrukturen i montörgruppen i distrikt A, verkar denna uppleva samma klimat som övriga organisationen. Av tabell 2 framgår att klimatet generellt sett upplevs som bra.

I denna svenska organisation inom bygg- och installationsbranschen framtonar en klimatbild, där organisationens medarbetare känner sig trygga och accepterade i gruppen, har en klar bild av gruppens mål och meningen med att infria dessa. På båda dimensionerna, Gruppsmål och Deltagande, är respondenterna eniga i denna bedömning eftersom standardavvikelseerna är små. Vidare är grupperna mindre benägna att ställa sig kritiska inför det egna arbetet och sättet att utföra det på, i syfte att förbättra kvaliteten och effektiviteten (Uppgiftsorientering). Respondenterna tar enligt medelvärdena inte klart ställning till huruvida tillräcklig tid läggs ned på idéutveckling och om gruppen samarbetar i detta syfte (Förnyelsestöd). Svaren uppvisar en större spridning för de två sista dimensionerna, där Förnyelsestöd antar det lägsta medelvärdet.

Detta klimat, som uppvisar en viss tröghet i anpassningsförmågan, är knappast förvånande, eftersom bygg- och installationsbranschen inte tillhör den sektor där marknadsvillkoren kräver ständiga och snabba förändringar. Som en konsekvens av gruppernas mognad, orsakad

av den relativt långa anställningstiden, accepterar och stödjer troligen medlemmarna varandras individualitet.

Trots en relativt liten standardavvikelse bland respondenterna, inom varje fråga/dimension, kan det inte uteslutas att svaren påverkades av TCI-Shorts struktur eller av rådande enkättrötthet i organisationen. Många respondenter besvarade enkäten med lite variation och med genomgående höga värden. Detta kan ha lett till överdrivet positiva resultat men kan också vara ett uttryck för ett enhetligt och gott organisationsklimat.

Varken West eller Kivimäki och Elovainio har utarbetat någon manual för tolkning av klimatresultatet enligt TCI. Eftersom två olika skalor används av respondenterna, är det ovisst om man kan jämföra klimatdimensionerna 1:1 och säga något om vilka dimensioner som är mer dominerande än andra.

Undersökningen påvisar inga signifikanta skillnader mellan de 8 gruppernas grad av Egeneffektivitet. Med ett högt medelvärde verkar respondenterna lysa av självförtroende. Kanske resultatet skall tolkas med en nypa salt. Företaget har en starkt mansdominerad kultur, varför det inte kan uteslutas att respondenterna när en attityd av att kunna klara av allt.

Egeneffektivitetsformuläret uppvisade ett Cronbachs alpha på .91 och har därmed en mycket hög reliabilitet. Det innebär att slumpen påverkar resultaten väldigt lite och att formuläret har en hög intern konsistens mellan frågorna, dvs. samtliga frågor mäter samma fenomen. Dock kan författarnas val av såväl skala som frågor, ha påverkat validiteten i formuläret på ett negativt sätt.

I syfte att mäta medarbetares upplevelse av sin Egeneffektivitet i arbetsrelaterade sammanhang, valde författarna att tillämpa en Likertskala med sex olika svarsalternativ. Enligt Bandura (1997) skall man, för att få ett tillförlitligt resultat när man mäter Egeneffektivitet, tillämpa en skala som graderas från 0 till 100. Utifrån denna skall sedan respondenten värdera tron på sin förmåga att hantera olika nivåer av uppgiftsrelaterade krav inom det område som studien fokuserar. En skala som i detta fall bygger på få svarsalternativ är mindre känslig och tillförlitlig. Detta eftersom respondenter som använder samma responskategori skulle skilja sig mer åt, om det fanns flera svarsalternativ att välja emellan.

Vidare menar Bandura (1997) att när man utvecklar effektivitetsskalor, måste man inhämta kunskap om vad som krävs för att lyckas inom ett specifikt område genom att identifiera domänspecifika utmaningar och hinder. Detta bör göras genom t ex. intervjuer eller strukturerade frågeformulär.

På grund av den snäva tidsramen har författarna inte haft möjlighet att inhämta denna förhandsinformation. Valet av såväl skala som frågor, vilka baserar sig på teorier om vad som främjar Egeneffektivitet och författarnas förkunskap om vad som krävs av en yrkesutövare i en kommersiell verksamhet, kan därför ha påverkat validiteten negativt. Med andra ord finns det ingen garanti för att formuläret verkligen mäter Egeneffektivitet.

Författarna vill betona att de samband som kommer att redovisas inte är kausala och att det därmed inte går att konkludera vilka faktorer som påverkar vilka. Författarna kan endast konkludera att gemensam variation mellan variablerna föreligger.

Enligt tabell 2 uppvisar Övergripande klimat endast ett mindre positivt samband med Transformativ ledarstil. Bakom detta gömmer sig att flera transformativa ledarskapsbeteenden, om än i mindre grad, samvarierar med klimatdimensionerna. Idealiserad påverkan – beteenden korrelerar positivt med alla klimatdimensioner, även om det endast korrelerar medelstarkt med Uppgiftsorientering. Samma tendens går igenom övriga transformativa beteenden: samtliga är starkast korrelerade med Uppgiftsorientering. Fokus på ständig förbättring av eget arbete varierar alltså med alla aktiva ledarskapsbeteenden förutom med Ledning via undantag (aktiv) som är den ledarskapsstil, som hanterar fokus på kvalitet och konsekvent uppföljning. Tvärt om kunde man utifrån befintlig teori förvänta sig ett tydligt positivt samband.

Att Idealiserad påverkan – beteenden står i positiv relation till Uppgiftsorientering skulle kunna tolkas som att ledaren, genom sin status som beundrad rollmodell, exemplifierar en kvalitetsmedveten strävan, vilken påverkar medarbetarna till att kritiskt granska arbetsuppgifternas utförande i syfte att uppnå perfektion.

Det transaktiva ledarskapsbeteendet Kontinuerlig belöning, är den enskilda ledarskapsdimension som uppvisar störst samvariation med klimatdimensionerna. Den samvarierar medelstarkt med alla fyra klimatdimensionerna. Dessutom bidrar Kontinuerlig belöning enligt regressionsanalysen till förklaringen av klimatdimensionerna Förnyelsestöd

och Grupp mål. Det andra transaktiva ledarbeteendet, Ledning via undantag (aktiv), uppvisar inget signifikant samband alls.

Det enda signifikanta sambandet mellan passiv ledarstil och klimat är den negativa korrelationen mellan Laissez-faire och Grupp mål. Detta verkar sannolikt: när ledaren är frånvarande eller undviker att fatta beslut, finns en lägre grad av målorientering och stöd för denna i gruppen.

Utifrån resultatet i tabell 2, framgår att det finns ett samband mellan Transformativt ledarskap och Egeneffektivitet. Detta skulle kunna tyda på att ledare som förlitar sig på Idealiserad påverkan (attribuerad och beteende), Inspirerande motivation, Intellectuell stimulans och Individuellt hänsynstagande, förmår bättre än andra att bidra till den enskildes tilltro till sin förmåga att klara av sina arbetsuppgifter och utmaningar.

Bakomliggande data i tabell 1 visar dock att det inte finns något samband mellan Individuellt hänsynstagande och Egeneffektivitet. Detta motsäger genomförda studier som pekar på att ett stödande ledarskap, där Individuellt hänsynstagande måste anses vara en nyckelkomponent, leder till högre Egeneffektivitet.

I detta sammanhang bör nämnas att det Övergripande klimatet, som kan betecknas som gott och enhetligt, uppvisar ett starkare samband med Egeneffektivitet än det Transformativa ledarskapet, vilket framgår av tabell 2. Detta kan tyda på att gruppmedlemmar söker och får det stöd man behöver inom den egna gruppen. Detta skulle i sådana fall minska behovet av ledarens omsorg och samtidigt bekräfta den viktiga roll gruppklimatet spelar för att understödja den enskildes ambitioner.

Svaga samband mellan generell egeneffektivitet och transformativt ledarskap har påvisats i studier (Pillai et al., 2004). Det kan inte uteslutas att frågorna i egeneffektivitetsformuläret snarare mäter generell än specifik egeneffektivitet. Detta kan förklara studiens svaga samband mellan Egeneffektivitet och Transformativa ledarskapsbeteenden.

Även det Transaktionella ledarskapet i tabell 2 uppvisar ett positivt samband med Egeneffektivitet, om än inte lika starkt som det Transformativa. Detta stödjer Bass' (1985) syn på att ledarstilarna inte är två motpoler på en skala, utan förenliga.

Ledarbeteendet Kontinuerlig belöning, vilket är ett transaktionellt beteende, är den variabel som uppvisar det starkaste positiva sambandet med Egeneffektivitet. Att Kontinuerlig belöning är starkare korrelerad än någon av de transformativa ledarskapsbeteendena, understödjer inte precis den forskning som visar att de senare står i stark, positiv relation till Egeneffektivitet (Kirkpatrick & Locke, 1996). Däremot bekräftar det den forskning (Judge & Piccolo, 2005) som visar att Kontinuerlig belöning bäst förutsäger prestationsrelaterade kriterier. Det senare är giltigt om man förlitar sig på att Egeneffektivitet är en förutsättning för dessa kriterier (Stajcovic & Luthans, 1998).

Annan forskning visar att rolltydlighet, vilken till vissa delar mäts inom dimensionen Kontinuerlig belöning, är en förutsättning för Egeneffektivitet (Chen & Bliese, 2002). Detta skulle i sådana fall understödja det funna sambandet.

Vid regressionsanalysen, där förhållandet mellan hur olika ledarskapsbeteenden samverkar i att predicera Egeneffektivitet, visar det sig att Individuellt hänsynstagande, Kontinuerlig belöning, och Effektivitet bidrar signifikant. Iögonfallande är att det enda transformativa beteende som är representerat är Individuellt hänsynstagande och att detta bidrar *negativt* till modellen. Det kan tolkas på två sätt. Det ena är, att ju mer Individuellt hänsynstagande som ledaren uppvisar, desto lägre grad av Egeneffektivitet upplever medarbetaren. Vid genomgång av befintlig litteratur och forskning, har författarna inte funnit något som stödjer detta samband. Det andra är, att ju högre grad av tilltro som den enskilde har till sin egen förmåga, desto mindre Individuellt hänsynstagande tillhandahåller ledaren. Sett i detta ljus låter det högst rimligt, eftersom ledare ofta lägger kraften på svagare individer.

Att Kontinuerlig belöning medverkar i modellen behöver inte motsäga befintliga teorier, vilket tidigare har kommenterats.

Dessutom menar Bandura (1997) att medarbetare måste ha en positiv förväntan på att ansträngningar och resultat belönas, för att Egeneffektivitet skall leda till ett produktivt engagemang. Kontinuerlig belöning, vilken bland annat innefattar i vilken grad som ledaren klargör hur medarbetaren belönas om målen nås och uttrycker tillfredställelse, uppmuntrar till prestationer. Om dessa utökar medarbetarens positiva erfarenheter, förstärks dennes Egeneffektiviteten. Detta kan förklara varför Kontinuerlig belöning predicerar Egeneffektivitet.

Däremot är det förvånande att ledarens Effektivitet bidrar negativt till modellen.

Det finns positiva samband mellan samtliga klimatdimensioner och Egeneffektivitet. Starkast är sambandet mellan Gruppmål och Egeneffektivitet. Enligt Banduras' (1997) syn innebär en hög grad av Egeneffektivitet, en hög tilltro till den egna förmågan att klara av specifika uppgifter för att nå ett visst resultat. Om flera personer, som arbetar i samma arbetslag upplever en hög Egeneffektivitet, bör detta reflekteras i hur man bedömer teamets förutsättningar att nå sina mål. Något som mäts i klimatdimensionen Gruppmål.

Det positiva sambandet mellan Deltagande och Egeneffektivitet kan tolkas som att klimatet, som upplevs som stödande, förstärker den enskildes tilltro till den egna förmågan. Som tidigare nämnts är två av de fyra källorna till Egeneffektivitet ställföreträdande erfarenhet och verbal övertalning (Bandura, 1997), något som sannolikt tillhandahålls inom gruppen.

Analysen av hur de olika klimatdimensionerna samverkar i att förutsäga Egeneffektivitet visar att endast Deltagande och Gruppmål gör så, där det senare bidrar starkast till modellen. Detta anser författarna ligga väl i linje med redogjorda teorier, som pekar på vikten av att det finns en tilltro till att mål är realiserbara och att man får stöd i sin strävan mot dessa.

I den tredje regressionsanalysen, vilken undersökte hur de signifikanta ledarbeteende- och klimatprediktorerna från den *första* och *andra* analysen samverkade i att predicera Egeneffektivitet, visade det sig att samtliga prediktorer från tidigare analyser kvarstod som signifikant bidragande, utom Effektivitet. Det kan enligt Dunbar (1998) bero på att denna prediktors effekt är nära relaterad till en annan, som tillkommit i sammanslagningen, och därmed har dess koefficient påverkats. Eftersom den tredje modellen uppvisar den högsta regressionskoefficienten, anser författarna att den ger en mer rättvisande bild av vad som förutsäger Egeneffektivitet. Detta får oss att förstå att *Individuellt hänsynstagande*, *Kontinuerlig belöning*, *Deltagande*, och *Gruppmål* samverkar i att skapa den enskildes förutsättningar.

Inget samband mellan anställningstid och Egeneffektivitet kunde påvisas. Detta strider mot teorier och studier som hävdar att ackumulerade arbetslivserfarenheter är en källa till Egeneffektivitet (Bandura, 1997; Chen & Bliese, 2002). Avsaknad av samband kan troligen bero på en i studien otillräcklig skala för mätning av anställningstid. Skalans högsta värde är fem år. Det är tvivelaktigt om denna anställningstid är tillräcklig för att utveckla Egeneffektivitet.

Ledarstil, klimat och egeneffektivitet samvarierar på olika sätt med Extra Insats, Effektivitet och Tillfredsställelse.

Samtliga dimensioner inom transformativt och transaktivt ledarskap, bortsett från Ledning via undantag (aktiv), korrelerar mycket starkt och positivt med Extra insats, Effektivitet och Tillfredsställelse. Även om dessa tre effektivitetsrelaterade dimensioner inom MLQ inte enbart fokuserar på medarbetaren, utan även på ledareffektivitet och tillfredsställelse med ledarskapet, är resultaten i linje med teorin. Transformativt ledarskap förväntas skapa höga LMX relationer, vilka resulterar i extra insats och ökad uppgiftseffektivitet (Wang et al., 2005). Att Kontinuerlig belöning korrelerar starkt med Effektivitet understödjer till viss del Judge & Piccolos metaanalys (2005). Denna visar att transaktivt beteende kan förutsäga samtliga kriterier för ledareffektivitet. Däremot har författarna ingen förklaring till varför det andra transaktiva beteendet, Ledning via undantag (aktiv), inte korrelerar starkt med alla tre effektivitetsrelaterade dimensioner. De starka negativa sambanden mellan passiv ledarstil och Effektivitet och Tillfredsställelse stödjer däremot gällande forskning (Judge & Piccolo, 2005).

Klimatdimensionen Uppgiftsorientering korrelerar medelstarkt med dimensionerna Extra insats, Effektivitet och Tillfredsställelse. Det kan tyckas förvånande när inte Grupp mål, som mäter målförståelse, instämning i mål och huruvida de anses realiserbara, uppvisar något signifikant samband alls.

Tillvägagångssätt och metod

Av tabell 1 framgår att alla dimensioner i klimatenkäten och nästan alla ledarskapsdimensioner i MLQ samvarierar inbördes starkt. Detta är ingen ny kritik av Bass' Multiple Leadership Questionnaire.

Mätverktyget och konceptet bakom The Full Range Leadership Model, MLQ, har interna mätproblem (Judge & Piccolo, 2004). De fyra faktorerna bakom det transformativa ledarskapet samvarierar så mycket att de inte kan särskiljas som självständiga underkategorier (Heinitz et al., 2005). Även kontinuerlig belöning, som är ett transaktionellt beteende, samvarierar med dessa fyra transformativa mått.

Ledning genom undantag (passiv) bidrar inte positivt till transaktionellt ledarskap men samvarierar med Laissez-faire stilen och är negativt korrelerat till prestation. Andra studier visar att transformativt och transaktionellt ledarskap korrelerar kraftigt med varandra emedan det finns en negativ korrelation mellan transformativt och Laissez-faire ledarskap (Judge &

Piccolo, 2004). Validiteten för transformativt ledarskap reduceras mycket när man korrigerar för dessa samvariationer.

I tabell 1 återfinns dessa inbyggda samband i MLQ. Kontinuerlig belöning är signifikant korrelerad med samtliga transformativa beteenden. Också Ledning via undantag – passiv samvarierar kraftigt med Laissez-faire. Negativa korrelationer mellan passiva ledarskapsstilar och Effektivitet och Tillfredsstillelse är också att skåda.

När de underliggande ledarbeteendena i resultaten blandas stödjer det ironisk nog Bass´ idé om att de tre ledarstilarna kompletterar varandra. Det är nästan omöjligt att åtskilja effekterna av de aktiva ledarstilarna som därför nästan framstår som en. Bass´ teori och skarpa uppdelning mellan olika ledarskapsbeteenden motsvarar inte forskningsresultaten (Heinitz et al, 2005). Detta ändrar dock inte det faktum, att transformativt ledarskap i befintlig forskning är tydligt kopplat till effektivitet (Wang et al., 2003). Därför uppmanar författarna härmed Bass till att piffa upp MLQ, så att den mäter samma fenomen men utan denna samvariation emellan variablerna. Därmed kommer effekterna att framstå tydligare.

Team Climate Inventory – Short uppvisar samma problem. Det ursprungliga Team Climate Inventory har uppvisat såväl stabila psykometriska egenskaper, som acceptabla nivåer av reliabilitet och validitet men har kritiserats för sin omfattning. Därför utvecklade Kivimäki och Elovainio (1999) en kortversion, för att kunna tillämpa denna i studier där Team Climate Inventory ansågs vara för omfattande. Den stora samvariationen mellan variablerna tyder dock på att variablerna delvis mäter samma fenomen.

Eftersom alla data i vår studie inhämtats via frågeformulär, vilka bygger på egen rapportering, kan resultaten vara behäftade med vanliga fel som att respondentens svar kretsar kring medelvärdet, speglar en genomgående snäll eller krass bedömning, eller är allt för lika varandra (Landy & Conte, 2004).

Vidare måste man ifrågasätta studiens generaliserbarhet, eftersom data enbart inhämtats från ett företag inom en branschsektor.

Sammanfattning och förslag till framtida forskning

Denna studie visar att det inte finns *en* enskild, ideal ledarstil. Av resultaten att döma, finns det inget motsatsförhållande mellan transformativt- och transaktivt ledarskap. Snarare är det så att ledare kan uppvisa en kombination av de beteenden som är kopplade till dessa stilar, där tyngdpunkten sannolikt beror på situationen.

Att mätinstrumenten uppvisar interna mätproblem, vilket påverkar begreppsvaliditeten och mätningens tillförlitlighet negativt, gör att författarna vill uppmuntra till kritiskt granskande av studiens resultat, vilka återges i sammandrag nedan.

Studien påvisade följande:

- Att det fanns samband mellan olika ledarskapsbeteenden och klimat, med betoning på de transformativa. Dock uppvisade Kontinuerlig belöning som enskild dimension starkare samband med klimat än något av de transformativa beteendena. Förvånansvärt var att Ledning via undantag (aktiv) inte alls korrelerade med klimat.
- Att det fanns samband mellan olika ledarskapsbeteenden, med betoning på de transformativa, och upplevd Egeneffektivitet. Återigen bör betonas att Kontinuerlig belöning som enskild dimension uppvisade starkare samband med Egeneffektivitet än något av de övriga ledarskapsbeteendena. Dessutom visade det sig att Laissez-faire stod i negativ relation till Egeneffektivitet. I linje med redogjorda teorier, återfanns ett negativt samband mellan de passiva ledarskapsbeteendena och tillfredsställelse samt effektivitet.
- Att klimat uppvisade ett nära nog starkt samband med Egeneffektivitet där Grupp mål och Deltagande stod för det starkaste. Att klimatet dessutom var väsentligt starkare korrelerat till Egeneffektivitet än transformativt ledarskap.
- Att det inte hittades något samband mellan kön, ålder, utbildning, anställningstid och Egeneffektivitet, vilket författarna tror kan förklaras av begränsningen i bakgrundsvariablernas mätskala.

- Att ledarskapsbeteendena Kontinuerlig belöning, Individuellt hänsynstagande och Effektivitet predicerade Egeneffektivitet. Remarkabelt var att de två senare prediktorerna bidrog negativt.
Av klimatdimensionerna visade det sig att Deltagande och Grupp mål predicerade Egeneffektivitet.
När samtliga ovan dimensioner undersöktes tillsammans kvarstod samtliga förutom Deltagande som bidragande till Egeneffektivitet. Denna modell gav den bästa förklaringen till variansen i Egeneffektiviteten.
- Att olika ledarskapsbeteenden predicerade olika klimatdimensioner.

För framtida forskning föreslår författarna att ovan studie replikeras i andra företag som verkar under samma betingelser som det studerade.

Dessutom skulle det vara intressant att replikera studien i företag som verkar under andra betingelser, som t ex företag i förändringsintensiva branscher, för att klargöra i vilken grad företagets omständigheter inverkar på relationerna mellan ledarskap, klimat och egeneffektivitet.

Eftersom studien bygger på antagandet att Egeneffektivitet och Klimat inverkar på företagets effektivitet, vore det önskvärt att man i framtida studier även mäter variabler som är kopplade till detta.

Man bör dessutom överväga att inhämta data från flera källor, eftersom denna studie enbart bygger på egenrapportering.

Att genomföra fältexperiment där ledares beteende genom träningsinsatser manipuleras i riktning mot transformativa eller transaktiva, för att sedan mäta effekterna av olika beteendens inverkan på grupper och enskilda, skulle utgöra ytterligare intressanta forskningsbidrag.

Vidare menar författarna att MLQ skulle vara betjänt av en vidareutveckling i syfte att reducera den samvariation som såväl denna studie som tidigare har klarlagt och kritiserat. Detta gäller även för TCI-Short som i denna studie har påvisat samma problem. Samtidigt efterlyser författarna ett enhetligt klimatbegrepp.

Avslutningsvis vill författarna än en gång betona att studien inte påvisar kausala samband, utan enbart att det finns samband och styrkan i desamma. Vad som orsakar vad, måste bli föremål för fortsatta studier.

Referenser

- Anderson, N.R., & West, M.A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational behaviour*, 19, 235-258.
- Appelbaum, S.H., & Hare, A. (1996). Self-efficacy as a mediator of goal setting and performanse. Some human resource applications. *Journal of Managerial Psychology*, 11, 3-33.
- Bagner, R. & Jönsson, C. (2003). *En studie av ledarskapets inverkan på organisationsklimatet på Landvetter flygplats*. Lunds Universitet.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control* (2:a uppl.). New York: W.H. Freeman and Company.
- Bandura, A., & Locke, E.A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-89.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press. A division of Macmillan, Inc.
- Bass, B.M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (2002). *Multifactor Leadership Questionnaire Scoring Key (5x) Short*. Redwood City: Mind garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–218.
- Brown, S.P., & Leigh, T.W. (1996). A New Look at Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.
- Carr, J.Z., Schmidt, A.M., Ford, J.K., & DeShon, R.P. (2003). Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Level Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 605-619.
- Chen, G., & Bliese, P.D. (2002). The Role of Different Levels of Leadership in Predicting Self- and Collective Efficacy: Evidence for Discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 549-556.

- Choi, J.N., Price R. H., & Vinokur, A.D. (2003). Self-efficacy changes in groups: effects of diversity, leadership, and group climate. *Journal of Organizational Behavior*, *24*, 357-372.
- Dunbar, G. (1998). *Data Analysis for Psychology*. Bristol: J W Arrowsmith Ltd.
- Ekvall, G. (1986). *Manual, Formulär A: Arbetsklimat (GEFA)*.
- Ekvall, G. (1993). *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi* (uppl. 1:2). Lund: Studentlitteratur AB.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C.M., & Barrasa, Á. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, *20*, 312-328.
- Heinitz, K., Liepmann, D., & Felfe, J.(2005). Examining the Factor Structure of the MLQ: Recommendation for a Reduced Set of Factors. *European Journal of Psychological Assessment*, *21*, 182-190.
- Jex, S.M., & Bliese, P.D. (1999). Efficacy Beliefs as a Moderator of the Impact of Work-Related Stressors: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, *84*, 349-361.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 755-768.
- Jung, D. I., & Avolio, B.J. (1999). Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. *Academy of Management Journal*, *42*, 208–218.
- Kirkpatrick, S.A, & Locke, E.A. (1996). Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitude. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 36-51.
- Kivimäki, M., & Elovainio, M. (1999). Short Research note. A short version of the Team Climate Inventory: Development and psychometric properties. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *72*, 241–246.
- Landy, F.J., & Conte J.M. (2005). *Work in the 21st Century: An introduction to industrial and organizational psychology*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Luthans, F., & Youssef, C.M (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, *33*, 143-160.

- Martocchio, J.J., & Judge, T.A. (1997). Relationship Between Conscientiousness and Learning in Employee Training: Mediating Influences of Self-Deception and Self-Efficacy. *Journal of Applied Psychology, 82*, 764-773.
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment and performance. *Journal of Organizational Change Management, 17*, 144–159.
- Stajcovic A.D., & Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin, 124*, 240-261.
- Schyns, B. (2004). The Influence of Occupational Self-Efficacy on the Relationship of Leadership Behaviour and Preparedness for Occupational Change. *Journal of Career Development, 30*, 247–261.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Lawler, J.J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 515-530.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z.X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behaviour. *Academy of Management Journal, 48*, 420–432.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations* (6:a uppl.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall

Appendix

Här följer ett antal frågor om hur du upplever din arbetssituation.

För det här avsnittet använder Du nedanstående svarsalternativ:

1 <i>Stämmer inte alls</i>	2 <i>Stämmer ganska dåligt</i>	3 <i>Stämmer delvis inte</i>	4 <i>Stämmer delvis</i>	5 <i>Stämmer ganska väl</i>	6 <i>Stämmer precis</i>
--	--	--	---------------------------------------	---	---------------------------------------

Jag upplever...

1. att jag har tillräckligt med kompetens för att lyckas med mina arbetsuppgifter.	1	2	3	4	5	6
2. att jag har tillräckligt med kompetens för att lyckas med mina målsättningar.	1	2	3	4	5	6
3. att jag, i förhållande till mina kollegor i samma ställning, har lätt för att lösa mina arbetsuppgifter.	1	2	3	4	5	6
4. att jag har styrka att fortsätta med det jag företar mig i mitt arbete trots problem, hinder eller motgångar.	1	2	3	4	5	6
5. att jag är i stånd att strukturera och planera mitt arbete så att jag kan nå mina mål.	1	2	3	4	5	6
6. att jag utan problem kan leva upp till mitt företags kvalitetskrav i det jag gör.	1	2	3	4	5	6
7. att jag vet vilka processer och rutiner som stödjer mig i att lösa mina ordinarie arbetsuppgifter.	1	2	3	4	5	6
8. att jag är tillräckligt bra på att skapa kontakter inom mitt företag för att kunna få den hjälp jag behöver för att lyckas med mina arbetsuppgifter.	1	2	3	4	5	6
9. att jag finner det lätt att samarbeta med mina kollegor på ett sätt som underlättar mitt arbete	1	2	3	4	5	6
10. att min chef tror på mig.	1	2	3	4	5	6

11. att mina kollegor tror på mig.	1	2	3	4	5	6
12. att jag har lätt för att förstå problem.	1	2	3	4	5	6
13. att jag är bra på att lösa problem.	1	2	3	4	5	6
14. att jag är tillräckligt bra på att <i>söka</i> den information jag behöver för att lyckas med mitt arbete.	1	2	3	4	5	6
15. att jag är tillräckligt bra på att <i>använda</i> relevant information för att lyckas i mitt arbete.	1	2	3	4	5	6
16. att jag har en grundläggande tilltro till att jag kan klara av mitt jobb.	1	2	3	4	5	6