

# Paradigmskifte ledarskapsforskningen



De senaste tio åren har forskningen inom ledarskapsområdet fått nytt fokus. Förändringen är så markant att forskarna talar om den som ett paradigmskifte. Från att ha varit inriktad på personliga egenskaper och vilken ledarstil som bör användas i olika situationer, är nu forskningen inriktad på att identifiera vilka beteenden som skapar framgång och effektivitet. Framstående forskare världen över är överens om att det finns ledarbeteenden som bevisligen och markant ökar effektiviteten i organisationen och får människor att både prestera och må bättre. Så mycket som 60 % av resultatet kan förklaras med hjälp av dessa beteenden. Att forskningen nu fokuserar på framgångsrika ledarbeteenden ger också begreppet ledarutveckling en helt ny innebörd. Att som ledare bli medveten om att även små förändringar i beteendet får stora effekter på medarbetarnas effektivitet och motivation innebär att alla - oavsett personliga egenskaper och ledarstil – på ett enkelt och effektivt sätt kan utveckla och förädla sitt ledarskap.

Actea ger ledare och organisationer möjlighet att ta till sig den nya forskningen på ett sätt som är mätbart - och synligt - i det dagliga ledningsarbetet. Vi tillhandahåller väl beprövade och strukturerade arbetsmetoder som har sin grund i vetenskaplig forskning och som har en positiv påverkan på effektivitet och resultat.

## Transformational Leadership

Transformational Leadership betecknas i USA som Framtidens Ledarmodell, och är den ledarteori som anses vara startskottet för begreppet "en ny ledarparadigm". Den är den teori det forskas mest kring i dag, och är den enda ledarmodell som har kunnat påvisa en ökad effektivitet. Modellen är en vidareutveckling av andra välkända och vetenskapligt förankrade modeller, såsom Ledarskapsmatrisen och Situationsanpassat ledarskap.

Transformational Leadership (Bernard M. Bass; 1985) beskriver att ledarskapets utövande är inne i ett paradigmskifte som lägger tyngdpunkten på att som chef skapa inre motivation, och lyfter fram begrepp som värderingar, moral, äkthet och motivation.

Transformational Leadership utgår ifrån ledarens nuvarande ledarbeteenden och ger tillgång till konkreta verktyg att använda för att utveckla dessa. Navet i modellen rör sig runt förmågan att bygga effektiva och framgångsrika relationer – själva kärnan i ledarskapet!

*"...today's networked, interdependent, culturally diverse organizations require Transformational leadership to bring out...in followers...their, creativity imagination, and best efforts" (Cascio, 1995, p.930).*

## Påverkar effektivitet och resultat

Att Transformational Leadership (Utvecklande Ledarskap) har en direkt påverkan på effektiviteten har bevisats i en mängd olika vetenskapliga undersökningar. Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam (1996) genomförde 33 studier där de drog slutsatsen att det fanns ett starkt samband mellan alla delar av det Utvecklande Ledarskapet\* och både objektiva (organisatoriska resultat) och subjektiva (medarbetarnas och kundernas bedömningar) mätningar av framgång.

**Geyer and Steyrer** (1998) kunde visa att 120 bankchefer som hade höga värden på ledarbedömningsformuläret (ULL) också hade nöjdare kunder och fler marknadsandelar.

**Bass och Avolio** (2000) visade att 72 plutonchefer som hade en hög förekomst av Utvecklande Ledarskap också uppvisade ett ledarskap som innebar att deras plutoner var mer effektiva.

**Howell och Avolio** (1993) visade att departementschefer med höga värden på Utvecklande Ledarskap också ledde mer framgångsrika departement.

### Kan tränas och läras in

En rad vetenskapliga undersökningar har kunnat påvisa att det går att träna sig i det Utvecklande Ledarskapet (och bli en mer effektiv ledare).

**Avolio och Bass** (1998) fann att 115 kommunchefer som hade bedömts av sina medarbetare efter träning i Utvecklande Ledarskap blev bättre på att inspirera och motivera medarbetarna, samtidigt som dom blev mindre benägna att använda piska och morot (straff och belöning). I en uppföljning visade det sig att det positiva resultatet var starkare för de chefer som tidigt under programmet gjorde ett medvetet val att utveckla vissa av sina ledarbeteenden.

**Barling, Weber och Kelloway** (1996) genomförde ett experiment med 20 chefer som tränades i ett Utvecklande Ledarskap och jämförde dem med en kontrollgrupp (som ej tränades). Dom fann positiva effekter av träningen samt att medarbetarnas effektivitet ökade.

**Dwir** (1998) genomförde ett fältexperiment hos Israeliska ledare. Dom som hade genomgått ett träningsprogram i Utvecklande Ledarskap var mindre passiva och mindre benägna att använda piska och morot (straff och belöning). De var också mindre själviska och bättre på att åstadkomma samarbete hos de underställda. De hade också högre resultat på fyra av sex mätetal vad gällde organisatorisk effektivitet.

*\*) I översättningen har Transformational Leadership översatts till det svenska begreppet Utvecklande Ledarskap. Ledarbedömningsformuläret i Transformational Leadership, MLQ (Full range off leadership) har i texten översatts till det svenska ledarbedömningsformuläret ULL (Utvecklande*

*Ledarskap Ledarbedömning). I stora delar stämmer dessa överens, även om den svenska versionen av FHS har anpassats till svenska ledare och deras förhållanden.*

## **En universiell framgångsmodell**

Forskningen kring Transformational Leadership (Utvecklande Ledarskap) har genomförts i mer än 20 år, i alla typer av organisationer, på alla ledarnivåer och över hela världen. Resultaten är samstämmiga, Transformational Leadership är effektiv i alla typer av organisationer och kulturer. Så här skriver Bernard Bass i American Psychologist, February, 1997:

”Vetenskapliga bevis som säkerställer Transformational Leadership (=Utvecklande Ledarskap, översättarens anm.) har kunnat påvisas i alla kontinenter utom Antarktis – även ute till havs i Nordsjön. Ledarskapets nya paradigmen handlar om att som ledare göra ett val mellan att styra medarbetarna på det traditionella sättet, eller att med hjälp av det transformativa ledarskapet få medarbetarna att gå utanför sina egenintressen för gruppens och organisationens bästa. Det transformativa ledarskapet är en helt ny plattform för förståelsen av ledarskapets beståndsdelar som är lika universell som ledarskapet självt. Ett stort antal studier pekar på den gedigna och bestående effekten av ett transformativt ledarskap.” (p.130).

## **Sammanfattning forskningsresultat**

Det finns en stor mängd forskningspublikationer som visar på att Transformational Leadership har en positiv påverkan på effektiviteten, d.v.s förmågan att som ledare bygga framgångsrika organisationer. Forskningen om Transformational Leadership, sammanfattade i "Context and leadership" by John Antonakis, Bruce J. Avolio and Nagaraj Sivasubramaniam, The Leadership Quarterly, 14(3), June 2003, 261-295 visar att ledare som använder dessa ledarbeteenden:

Skapar större enighet och samförstånd kring företagets vision, mission och strategier.

Leder organisationer som är mer effektiva genom att de presterar högre resultat och bättre säljresultat, har högre marknadsandelar och nöjdare kunder.

Är bättre på att utveckla individuella och grupprelaterade prestationer.

Har ett ledarskap som förklarar mellan 45-60% av organisationens resultat.

Får medarbetarna att ta ett större gemensamt ansvar, åstadkommer högre omsättning och har lägre omkostnader.

Har mer kreativa medarbetare, presenterar fler produktinnovationer, samt bygger en säkrare arbetsmiljö.

Medarbetarnas tro på sin egen kapacitet har i ett stort forskningsprojekt visat sig stå för närmare 30 % av resultatet i organisationen. (Stajkovic och Luthans; 1998a "Self-efficacy and work-related performance").

## Egen forskning

**Actea bedriver egna studier och forskningsprojekt i samarbete med Göteborgs universitet. Målet är att utröna vad som utmärker ett effektivt ledarskap.**

Cirka hundra ledare i olika företag och organisationer genomgick under 2006 och 2007 ett ledarprogram under sex månader. Förutom UL, genomgick deltagarna ett tränings- och fördjupningsprogram som bestod av valda delar ur Acteas metodik och program.

Vi genomförde också en enkät på 100 ledare, vars syfte var att klargöra hur effektiva ledare resonerar kring vad som är viktigt för att skapa resultat och konkurrenskraft i företaget/organisationen.

Den huvudsakliga tanken var att samla kunskap och erfarenheter om vad de ledare som lyckas bäst de facto gör i praktiken. Ett annat mål var att undersöka om ledare kan tränas att bli mer effektiva.

Sammanfattningsvis är syftet med vårt forskningsprojekt att tillhandahålla den kunskap som dagens ledare behöver för att bli de ledare som omvärlden, medarbetarna och organisationen ställer krav på. Att tillhandahålla de verktyg som bidrar till att ledare lyckas med att skapa ett samspel och ett förhållningsätt som gör medarbetarna till en framgångsfaktor – inte ett hinder!

## Vill du veta mer om våra forskningsstudier?

**Kontakta gärna Maria Tornberg på e-mejl [maria.tornberg@actea.se](mailto:maria.tornberg@actea.se)**

