



VINNOVA RAPPORT
VR 2008:15

CHEFSKAPETS FORMER OCH RESULTAT

Två kunskapsöversikter
om arbetsplatsens ledarskap



MARIANNE DÖÖS & KERSTIN WALDENSTRÖM - VINNOVA (RED)

Titel: Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap
Författare : Marianne Döös & Kerstin Waldenström - VINNOVA (red)
Serie: VINNOVA Rapport VR 2008:15
ISBN: 978-91-85959-26-6
ISSN: 1650-3104
Utgiven: November 2008
Utgivare: VINNOVA –Verket för Innovationssystem / Swedish Governmental Agency for Innovation System
VINNOVA Diariernr : 2008-00076

Om VINNOVA

VINNOVAs uppgift är att *främja hållbar tillväxt* genom finansiering av *behovsmotiverad forskning* och utveckling av *effektiva innovationssystem*.

Genom sitt arbete ska VINNOVA tydligt bidra till att Sverige utvecklas till ett ledande tillväxtland.

VINNOVAs insatser inom arbetslivsutveckling avser att förstärka näringslivets och den offentliga sektorns bidrag till hållbar tillväxt genom att tillvarata människan som aktör och skapande resurs. I fokus står innovationsprocesser, arbetsformer och ledningssystem som ökar svenska organisationers förmåga till långsiktig effektivitet, förnyelse och värdeskapande. Målet är global konkurrenskraft.

I serien VINNOVA Rapport publiceras externt framtagna rapporter, delrapporter, kunskapsammansättningar, synteser, översikter och strategiskt viktiga arbeten från program och projekt som fått anslag av VINNOVA.

Forskning och innovation för hållbar tillväxt.

Chefskapets former och resultat

Två kunskapsöversikter
om arbetsplatsens ledarskap

av

Marianne Döös & Kerstin Waldenström (red)

Innehåll

Förord.....	7
Chefskap i fokus.....	9
Ledning och organisering av verksamhet.....	9
Svenskt management i globala tider	11
Chefskapets alternativa former och goda resultat: Två kunskapsöversikter.....	13
Författarpresentationer	16
Referenser.....	18
Alternativa former av ledarskap. En kunskapsöversikt om chefers ledarskap	21
Förord.....	25
Bakgrund.....	27
Definitioner, fokus och avgränsningar.....	29
Chefskap, ledarskap och management.....	29
Chefsmodeller och ledarstilar som utvecklades mellan 1945 och 1990.....	32
Vårt fokus	35
Tillvägagångssätt	37
Litteratursökningar.....	37
Svensk ledarskapstradition.....	39
Påverkas ledarskapet av kulturskillnader?	39
Västerländsk ledarstil	40
Nordisk ledarstil.....	42
Svensk ledarstil	43
Ger kulturskillnader mätproblem?.....	44
Åter till den svenska ledarstilen	47
Medarbetarskap	47
Konsensus.....	48
Bakgrund till svenska särdrag	49
Krafter som motverkar svensk ledarstil.....	51
Alternativa former av ledarskap.....	53
Kollektiva former av ledarskap	54
Teamledarskap.....	56
Delat ledarskap	56
Relationsorienterade former av ledarskap.....	57
Utifrån transaktionell och leader-member-exchange teori (LMX)	58

Med rötter i transformationsteorin	58
Komplext ledarskap.....	59
Empowerment	59
Följarskap.....	61
Självstyre.....	62
Relationikledarskap	63
Värdebaserade former av ledarskap	64
Autentiskt ledarskap.....	64
Tjänande ledarskap.....	65
Andra moralinriktade ledarskapsteorier	66
Kritiska synsätt	68
Gender och ledarskap	69
Gender och prestation.....	70
Fördomar och ledarskap	72
Förändrade organisationsformers påverkan på former av ledarskap.....	74
Kunskapsorganisation och resursminskning.....	74
Team och projektorganisation.....	77
Utveckling för ledare.....	78
Några praktikers röster om ledarskap.....	80
Och en röst från akademien	84
Svensk tradition och alternativa former.....	86
Svensk ledarskapstradition i kondensat	86
Svenska alternativa former för chefers ledarskap	88
Framtida forskningsbehov	91
Referenser.....	95
Det goda chefskapet.	
Organisatorisk effektivitet och anställdas hälsa.	
En kunskapsöversikt	113
Förord.....	117
Sammanfattning	119
Inledning	125
Definitioner och avgränsningar	125
Chefskap kontra ledarskap.....	126
Effektivitet och hälsa	126
Kort historisk tillbakablick på ledarskapsforskningen	127
Några metodologiska aspekter	130
Kvantitativ kontra kvalitativ metodik i chefs- och ledarskapsforskningen ...	130
Chefskap i praktiken kontra ledarskapsforskningen	132
Det sammanhang chefen verkar inom	133
Kort om metodik vid sambandsforskning	135

Vad gör en chef?	136
Utbildning av och stöd till chefer	140
Formell ledarskapsutveckling	141
On-the-job leadership development	142
Syfte och frågeställningar	144
Tillvägagångssätt	145
Litteraturgenomgång	147
Svenskt ledarskap (i internationellt perspektiv)	147
Chefskap och effektivitet	150
Personlighet, intelligens och kön i relation till att ledare framträder och lyckas	151
Uppgifts- och relationsorientering i relation till effektivitet	153
Transformativt och transaktionellt ledarskap i relation till effektivitet	154
<i>Karismatiskt ledarskap i relation till effektivitet</i>	155
Management by objectives (MBO) och effektivitet	157
Leader-Member Exchange Theory och effektivitet	157
Contingency - modellen och effektivitet	157
Path-goal theory och effektivitet	158
Substitutes for Leadership och effektivitet	159
Tillit i ledarskapet och effektivitet	160
Chefers användning av belöningar och bestraffningar och effektivitet	161
Team-ledare och effektivitet i arbetsgruppen	161
Top management teams och effektivitet	162
Nivå 5-ledare i framgångsrika företag	163
Social och organisatorisk rättvisa i relation till effektivitet	165
Etiskt ledarskap och effektivitet	166
Karisma och romantisering av ledarskap	167
Andliga värderingar och effektivitet	167
Ledarskap i forsknings- och utvecklingsorganisationer	168
Distribuerat ledarskap och effektivitet	168
Chefskap och effektivitet i några svenska studier	169
Chefskap och anställdas hälsa och sjukskrivningsmönster	173
Chefskap och anställdas hälsa och sjukskrivningsmönster i några svenska studier	174
Utbildning av chefer och ledarskapsutveckling	178
Chefers arbetssituation samt stöd- och utbildningsprogram för chefer i några svenska studier	180
Diskussion	183
Sammanfattning av ett gott chefskap	183
Diskussion om framtida forskning	186
Vad vet vi egentligen om effekter av chefskap?	187
Studerar vi de mest relevanta aspekterna av chefskap?	189
Hur ska vi uppskatta effektivitet och framgång i organisationen?	191
Chefskap och kontextuella faktorer	193

Ledarskap som process	194
Utbildning av och stöd till chefer	195
Något om svenskt ledarskap och de svenska studier översikten omfattar.....	196
Några övergripande frågor att ställa sig avseende framtida forskning	197
Begränsningar i kunskapsöversikten.....	198
Referenser.....	199
Tabeller.....	210

Förord

VINNOVAs satsningar på forskning inom området *Arbetsplatsens innovationssystem* ska främja långsiktig verksamhetsutveckling i företag och andra organisationer samt fokusera på organisatoriska processer och villkor som möjliggör effektiv verksamhetsledning och framgångsrika arbetsplatser. Ur internationell synvinkel har vi i Sverige en spännande tradition av rivna pyramider och självgående medarbetare. Under senare år har dock en relativ tystnad rått i samhällssamtalet vad gäller betydelsen av arbetets ledning och organisering. I internationaliseringens tidevarv förefaller frågor rörande arbetsplatsens innovationssystem särskilt aktuella och vi ser det som angeläget att förstärka utvecklingen av chefsuppdraget på svenska arbetsplatser. VINNOVAs 50-miljoners satsning *Chefskap: förutsättningar, former och resultat* avser att bidra till detta. Tillsammans med samfinansiering från medverkande företag och offentliga organisationer utgör detta ett betydande initiativ.

De två kunskapsöversikter som publiceras genom föreliggande skrift utgör delar av förarbetena till utlysningen om chefskapets förutsättningar, former och resultat. Andra delar av förarbetet finns i rapporterna *Mot bättre vetande – nya vägar till kunskap på arbetsplatsen* (VR¹ 2008:01), *Är svenskt management konkurrenskraftigt?* (VR 2007:13) och *Leading companies in a global age. Managing the Swedish way* (VR 2008:14).

VINNOVA i oktober 2008

Pär Larsson
t.f. enhetschef
Enheten för arbetslivsutveckling

¹ VR hänvisar till serien VINNOVA Rapport och finns att ladda ner från www.VINNOVA.se/publikationer.

Chefskap i fokus

Marianne Döös och Kerstin Waldenström

Intresset för chefer och ledarskap är stort i arbetslivet. Ledarskap fascinerar och chefer tillskrivs gärna stor betydelse. Forskningen om ledarskap är omfattande. Nya synsätt på hur arbete bör ledas och organiseras kan vinna terräng i möten mellan forskning och praktik. I tider av internationalisering behövs dessa nya synsätt för att nå goda resultat i såväl offentlig verksamhet som privat näringsliv och bidra till tillväxt och konkurrenskraft för Sverige. För VINNOVAs del är arbetslivsutveckling i form av förnyelse av arbetets ledning och organisering viktigt för att möjliggöra och dra fördel av innovationer. Det är därigenom en nödvändig ingrediens i uppdraget att bidra till hållbar tillväxt i Sverige. Avsikten med att använda termen chefskap är att rikta ljuset mot den formella positionen chef för att betona den organisatoriska tillhörigheten och därmed uppgiften att nå resultat med verksamheten.

Efter detta inledande avsnitt följer två kunskapsöversikter om chefskap. Den första undersöker chefskapets alternativa former. Den berör hur chefer skapar nya förutsättningar och söker alternativa arbetsätt för sig själva och medarbetare i syfte att nå resultat och leva upp till förväntningar. Den andra översikten handlar om det goda chefskapet i meningen ett chefskap som är bra för såväl anställdas hälsa som för verksamhetens resultat och effektivitet.

Ledning och organisering av verksamhet

Långsiktigt framgångsrika företag och organisationer förutsätter kunskapsutveckling kring hur man skapar organisatoriska förutsättningar som tillvaratar människors skapande och produktiva förmågor. Det är på arbetsplatsen som värde skapas eller förloras.

Inhemskt kunnande inom ledning och organisering av verksamheter har genom åren bidragit till svensk industris konkurrenskraft. Sverige hade tidigare en stark, delvis världsledande, position inom det arbetsorganisatoriska området, såväl inom forskning som i praktik. Arbetsorganisatoriska lösningar med decentralisering, delegering av ansvar och arbetsuppgifter, självstyrande medarbetare, team och grupper är t ex relativt sett vanliga inslag (Benders, Huijgen, Pekruhl, et al., 1999; Sisson, 2000), som grundats i att det under 1900-talet bedrevs omfattande arbetsorganisatoriska satsningar för rationell produktion och hållbara arbetsvillkor i industrin.

Gemensamma initiativ från arbetsmarknadens parter och staten bidrog till att svensk arbetsorganisation kom att framstå som ett internationellt ideal (Lennerlöf, 2008). Idag saknar vi i Sverige i många avseenden förebilder och begrepp för att beskriva produktiv ledning av verksamheter under dagens och morgondagens förutsättningar. Vi saknar även en medvetenhet, och därmed en förmåga att beskriva och redogöra för, hur och på vilka grunder dessa arbetsorganisatoriska särdrag är relaterade till hur chefs- och ledarskap utövas i arbetslivet.

I allt högre grad avgörs verksamheters framgång av sociala synergier som unik lagkänsla, kunskapsmiljö eller interaktiv kultur bland organisationens medarbetare och i samarbetande nätverk. Konkurrens fördelar enligt von Otter (2006:15) just om det unika, om att ha något som kan motstå ”de starka krafterna till konvergens”² i näringslivet. Collins (2008) poängterar att långsiktigt framgångsrika företag förmått utveckla ett eget skiljelkottskoncept. Det innebär att de lyckats med konststycket att genom iterativa processer förenkla den komplexa verkligheten till ”en enda sammanfattande tanke, en grundläggande princip eller ett övergripande koncept som ligger till grund för allt” (s 114) och som företaget är ensamt om. Dagens tendens rörande hur företag och andra verksamheter organiseras förefaller dock snarare gå i trendmässiga vågor där många organisationer samtidigt gör ungefär samma sorts förändringar. T ex gäller detta införandet av standardiserade administrativa styrsystem. Till dessa vågor hör att konceptet når oss från utlandet och ibland rullar ut på relativt bred front (Bejerot & Hasselbladh, 2006), som t ex lean production som nu inte enbart är aktuellt inom industrin utan även tillämpas inom vården.

I Sverige har forskningen under senare år riktat särskild uppmärksamhet mot mellancheferens vardagsarbete (se t ex Tyrstrup, 2005) och verksamhetsnära utvecklingsarbete (se t ex Larsson, 2008; Thelander, 2008:53-61). Att chefer själva arbetar under press och med besvärliga förutsättningar har också satts i fokus (se t ex Hildingsson & Krafft, 2003; Skagert, Dellve, Eklöf, et al., in press). Skagert et al. finner t ex att chefer i politiskt styrda organisationer hanterar psykosociala arbetsmiljöproblem genom att agera stötdämpare; vara en stabiliserande faktor och balansera krav från högre chefer och politisk ledning med faktorer som frustration hos underställda och krav på att vara tillgänglig för dessa.

Från en amerikansk studie av företag i skiljelkottsklass rapporterar Collins (2008) om företagsledarens avgörande betydelse. Studien handlar om hur vanliga företag tar språnget till skiljelkottsklass. Ett antal för-givet-taganden ikullkastas. Exempelvis fann forskarna inget stöd för idén att ledare gärna

² T ex att IT driver företag mot ökad likhet när det gäller affärssystem och administration (von Otter, 2006; SIF, 2007).

bör rekryteras externt. Snarare fann de en negativ korrelation mellan att anlita en ”högprofilerad förändringsagent utifrån och bestående förvandling från lagom till mästarklass” (s 47). Budskapet är detsamma som när det gäller risken med att anställa topppresterande börsanalytiker där Groysberg med kollegor drar slutsatsen ”grow your stars don’t buy them” (Groysberg, Nanda, & Nohria, 2004:1). Collins och hans medarbetare fann inte heller något samband mellan belöningsystem för ledningen och företagets framgång. Gedigen arbetsamhet var istället karaktäristisk liksom att höga ambitioner i första hand avsåg företaget och inte ledaren själv. Ledare för varaktigt framgångsrika företag uppvisade en i det närmaste osannolik blandning av anspråkslöshet och ödmjukhet parat med benhård vilja och nästintill orubblig beslutsamhet.

I likhet med Collins framhåller Holmberg (2008) att det finns anledning att ”ompröva en stor del av de ledarideal som hyllas, omsätts och återskapas i dagens organisationer” (s 54). Hon menar att existerande ledarskapsteorier och modeller förbiser tre väsentliga förhållanden. Chefsforskningen missar att ledarskap kräver aktiv samverkan från medarbetare, att chefer normalt också är medarbetare och att chefers arbete ”ofta omfattar människor och händelseutvecklingar som ligger utanför det formella befattningsansvaret” (s 55).

Forskning pekar på att många organisationer idag framhåller värden som kreativitet, känslor, intuition och relationsorientering. I linje med detta harmonierar flera nutida tendenser och idéer inom ledarskapsområdet med vad som benämns ”avmaskulinisering” eller ”feminin orientering” (Due Billing, 2006), t ex betonas att vara mer empatisk, medarbetarorienterad, flexibel och icke-hierarkisk. Det behöver dock inte innebära att kvinnor i större utsträckning kommer att ses som presumtiva chefer. Ett könsperspektiv är högst relevant vid studier av chefskap (Wahl, Holgersson, Höök, et al., 2001). Krafft (2007) framhåller i sin tur i en studie av akademikers organisationsvärderingar och karriär att chefskap ”tar över den professionella identiteten och formar om både kvinnors och mäns syn på sin roll och på arbetsorganisation” (s. 37). Framträdande resultat i studien är att kvinnors och mäns organisationsvärderingar i stort sett är överensstämmande samt att det inte föreligger markanta skillnader mellan könen vad gäller viljan att leda andra.

Svenskt management i globala tider

Utanför Sveriges gränser har svenskt management en överraskande god ställning bland såväl forskare som direktörer och konsulter, och detta beror i stor utsträckning på att vi skördar frukterna av tidigare decenniers utvecklingsarbete (Isaksson, 2008). Isaksson framhåller att svensk managementstil är kunskapsbaserad, teamorienterad, delegerande med

självständiga medarbetare samt icke-konfrontatorisk eller konflikträdd. Därutöver ses svensk ledarstil som handlingsorienterad i och med att genomförandefasen efter beslut är kort; något som grundas i diskussioner och förankringsarbete.

Svenska chefer kan beskriva särdragen i en svensk ledarskapstradition och karaktäriserar den bland annat i termer av tillit, självständiga medarbetare och tidskrävande förankringsprocesser (Gullers Grupp, 2007). Detta till trots har denna tidigare starka svenska gren vad gäller framgång och konkurrens, sedan något decennium eller mer, varit märkbart frånvarande i samhällssamtalet i Sverige (Isaksson, 2008). Kunskap saknas därmed exempelvis om hur väl den svenska traditionen hävdar sig i en globaliserad ekonomi med kortsiktiga avkastningskrav liksom om möjlig utveckling genom möten mellan traditioner.

Det förefaller angeläget att under dagens och morgondagens förutsättningar fortsätta samtalet på kvalificerad grund genom till exempel ett inflöde av kunskaper från behovsmotiverad forskning och utveckling (FoU). Denna forskning och utveckling bör ta i beaktande det karaktäristiska i chefs- och medarbetarrelationen i Sverige. Undersökningar från svenska arbetsplatser visar t ex att individer vill ha självständighet och autonomi *samtidigt* som de föredrar samarbete och teamlösningar. Dessa två dimensioner, individuellt och kollektivt, utgör här alltså inte varandras motpoler utan bildar tillsammans förutsättningar för chefers arbete med att leda i verksamheten. Förmåga att bygga, integrera, koordinera och bevara arbetslag där medlemmarna samarbetar på ett kollegialt och jämlikt sätt, ansåg svenska mellanchefer viktigt för ett gott ledarskap i högre grad än vad andra länders mellanchefer gjorde (Holmberg & Åkerblom, 2007). Här finns en dynamik mellan chef och medarbetare, ett ömsesidigt beroende där förväntningar och faktisk uppgiftsfördelning formas över tid i ett växelspel. Bortom formella skillnader av juridisk art mellan chef och medarbetare har medarbetare i Sverige i moderna organisationer ofta en stark känsla av eget ansvar (Backström, Döös, & Wilhelmson, 2006). Detta förhållningssätt uppmärksammas av en chef inom telekomsektorn³ som pekar på att det har det goda med sig att dåliga chefsbeslut så att säga "sjävläker". Det innebär att medarbetarna tar hand om det operativa ansvaret istället för att lyda.

Ändamålsenliga arbetssätt är en viktig nyckel till framgång för att skapa effektiv och konkurrenskraftig verksamhet. Förmågan att skapa goda organisatoriska förutsättningar, att synliggöra kompetens och tillvarata medarbetarnas erfarenheter och innovativa förmåga blir dessutom allt viktigare i framtiden. Den svenska managementtraditionen utgör en bra utgångspunkt för att vidareutveckla och förädla detta kunnande. VINNOVA

³ Källa: Intervju inom ett forskningsprojekt om innovativ organisering, september 2008.

satsar därför löpande på forskning som ska främja långsiktig verksamhetsutveckling i företag och organisationer. I fokus är organisatoriska processer och villkor som möjliggör och formar innovativa arbetsplatser samt hur man kan tillvarata, utveckla och leda förnyelse och kreativitet i det vardagliga arbetet. Exempel på detta arbete är satsningarna ”Kunskapsbildning och organisering” (se Thelander, 2008), ”Den kompetenta arbetsplatsen” (se Döös & Larsson, 2008) och ”Chefskap: förutsättningar, former och resultat” (se www.VINNOVA.se).

De två kunskapsöversikter som är huvudinnehållet i denna skrift har som tidigare framgått tillkommit som en del av underlaget i samband med en utlysning av FoU-medel med fokus på chefskapets förutsättningar, former och resultat. Syftet med utlysningen är att via behovsmotiverad forskning belysa, vidareutveckla och förnya det chefskap som utövas på arbetsplatser i Sverige. Under slutet av 2008 och 2009 startar elva FoU-projekt som kommer att bedrivas i verksamheter inom såväl industri, som välfärd och tjänster. Projekten rör exempelvis organisatoriska förutsättningar för chefskap, chefskap i kunskapsintensivt arbete, dess könsmärkta villkor, chefskap i lean production inom vården samt den svenska chefsmodellens förutsättningar i globalt perspektiv. Satsningen understöds av VINNOVA genom ett fortlöpande effektdrivande arbete. Totalt avsätts 50 miljoner kronor vilket tillsammans med medfinansiering från företag och andra organisationer blir en betydande satsning på chefskap i svenskt arbetsliv av idag.

Chefskapets alternativa former och goda resultat: Två kunskapsöversikter

I den första kunskapsöversikten *Alternativa former av ledarskap* går författarna igenom de senaste två decenniernas forskning om alternativa former för chefers ledarskap. Översikten är skriven av Tomas Backström, forskare med inriktning på arbetsorganisation och ledarskap inom innovationsteknisk forskning; Otto Granberg, arbetslivspedagogisk forskning med inriktning mot individuellt och kollektivt lärande och Lena Wilhelmson, arbetslivspedagogisk forskning med inriktning på organisering och lärande. Syftet har dels varit att lyfta fram befintlig forskning, dels att identifiera kunskapsluckor relevanta för framtida forskning.

En slutsats som dras är att det finns drag i den svenska ledarstilen som skiljer sig från andra länders, och att kunskap om denna är användbar för att underlätta förståelsen för ledarskap och medarbetarskap på svenska arbetsplatser. Författarna menar vidare att det finns behov av att utveckla en begreppsapparat som kan beskriva den svenska ledarskapstraditionen. Och att detta är en angelägen fråga för dess överlevnadsförmåga i mötet med andra länders ledarskapstraditioner. Ett möte som äger rum allt oftare såväl

inom som utom landets gränser i och med att arbetsplatser inte längre är avgränsade till sitt nationella sammanhang.

Under rubriken "Framtida forskningsbehov" diskuteras kunskapsluckor inom ett antal områden. Angående svenska särdrag hävdas att dessa både behöver utvecklas och studeras empiriskt. Man pekar på att en hel del av det alternativa tänkandet inom ledarskapsområdet, såväl internationellt som i Sverige, handlar om själva relationen mellan ledare och följare (med andra ord mellan chef och medarbetare). Just denna relation är ett exempel där svenskt ledarskap skiljer sig från andra länders och här finns anledning att förtydliga hur och på vad sätt det är fördelaktigt. Det författarna kallar "integrerad autonomi för medarbetare" blir särskilt tydligt i studier av nya organisationsformer. Man menar att det är viktigt att genom forskning förstå hur denna ömsesidiga förståelsepåverkande process ser ut.

Flera alternativa ledarskapsformer presenteras i översikten. Kollektiva former av ledarskap förekommer t ex som delat, distribuerat eller gemensamt ledarskap och som teamledarskap. Författarna belyser relationsorienterade former och självständigt medarbetarskap, liksom värdebaserade former såsom autentiskt ledarskap och tjänande ledarskap. Hur pass vanliga dessa alternativ till traditionellt chefskap är vet vi i flertalet fall mycket litet om. Det finns också anledning att fråga sig i vilken utsträckning de introduceras och diskuteras i exempelvis ledarskapsutbildningar. Författarna lyfter även fram att svenskt arbetsliv i jämförelse med många andra länders är mindre maskulint präglad, och menar att det gör det särskilt intressant att just i svenskt sammanhang studera alternativa ledarformer ur gender-perspektiv.

Metodmässigt efterlyser man bland annat studier som kombinerar explorativ kvalitativ ansats med kvantitativ mätning i syfte att få fram mer tillförlitlig kunskap. Vad gäller mätning så kan instrument behöva utvecklas som förmår fånga de svenska särdragen även i kvantitativa studier.

Den andra kunskapsöversikten *Det goda chefskapet* är skriven av psykologen Anna Nyberg som är doktorand vid Karolinska Institutet och vars avhandlingsarbete handlar om sambandet mellan chefers ledarskap och medarbetares hälsa. Översikten beskriver vad vi genom forskning vet om hur chefskap påverkar företag och organisationer, dels vad gäller verksamhetens effektivitet, dels vad gäller anställdas hälsa. Ett antal ledarskapsteorier går igenom med avseende på dessa samband. Inom ramen för denna frågeställning identifieras också områden där vetenskapliga studier saknas eller där det finns brister i den forskningsmetodik som använts.

Sammanfattningsvis kan sägas att studierna i den andra kunskapsöversikten finner stöd för att chefers ledarskap har samband med anställdas hälsa och

med hur arbetsgrupper, enheter och organisationer presterar och fungerar. Det finns dock vissa svagheter i dessa studiers forskningsdesign, som man dels bör vara medveten om, dels söka undvika framöver. Majoriteten av dessa studier har använt sig av tvärsnittsdesign och självskattade data; de studerar ofta chefskapet på individnivå och kan därmed inte fånga betydelsen av organisatoriska och andra faktorerers inverkan på chefen och därmed organisationens effektivitet. Det är få studier som undersöker vilka faktorer det är cheferna påverkar, som i sin tur kan antas påverka medarbetarna, d v s vilka mekanismerna är. I fortsättningen finns alltså ett behov av longitudinella studier i vilka man kan dra slutsatser om kausalitet, mekanismer och den tid det tar för effekter av chefskap att utvecklas. Dessutom finns ett behov av kompletterande studier, som i större utsträckning baseras på saklig information snarare än på olika slags självskattningar, både vad gäller chefskapets effekter men också dess förutsättningar. Mycket av kunskapen bygger på medarbetarens bild av chefens beteende och person och därför behövs fler studier som tar hänsyn till kontexten, d v s vilket behov av stöd och ledning medarbetarna har i olika verksamheter och hur chefernas egna förutsättningar för att utöva ett gott chefskap ser ut på olika nivåer, i olika organisationer och i olika branscher.

Översikten går också igenom studier som undersöker effekten av chefsutbildningar. Det tycks finnas en stark tilltro till effektiviteten i chefs- och ledarutvecklingsprogram eftersom det investeras ytterst lite pengar för att utvärdera dessa program. Den stora majoriteten av utvärderingar av chefs- och ledarskapsprogram som gjorts undersöker kursdeltagarnas subjektiva uppfattningar om kurserna. Således behöver metoder för att utvärdera chefsutvecklingsprogram på organisatorisk nivå utvecklas och sjösättas.

Inom ramen för utlysningen Chefskap: förutsättningar, former och resultat kan de båda föreliggande kunskapsöversikterna, den första om former av chefskap och den andra om resultat av chefskap, kompletteras av översikten som Sandberg och Fogelberg Eriksson (2000) gjort av moderna organisationsformers (team- och processororienterat arbete) konsekvenser på utövandet av ledarskap i formell position. De pekar på några aktuella forskningsområden: förändringar för första linjens chefer när organisationen decentraliserar olika stabsfunktioner; hur chefer klarar balansen mellan att styra verksamheten och behovet av att skapa och medge participation från de ledda;klarheten angående hur den ökande användningen av olika mätetal påverkar ledarskapet; och ställer frågan om ledarskap i företags olika cykler vilket blir särskilt relevant när organisationsförändringar avlöser varandra.

Ingen av dessa kunskapsöversikter gör anspråk på att vara heltäckande men avser att ta fram betydelsefulla aspekter av chefskapet inom ramen för respektive frågeställning. Arbetet med översikterna ”Alternativa former av ledarskap” och ”Det goda chefskapet” har pågått parallellt men utan avsikt att integreras. De bidrar med varsitt perspektiv och har naturligen också ett antal beröringspunkter. Vad säger då dessa kunskapsöversikter gemensamt om hur vi kan fånga den mångdimensionella komplexiteten av chefskapets förutsättningar, former och resultat? Jo, sannolikt genom flerdisciplinära forskargrupper som tillämpar olika metoder på olika nivåer i organisationer och i olika branscher med forskningsfrågor som inte går ut på att bekräfta det Hunter med kollegor kallat den typiska ledarskapsstudien (Hunter, Bedell-Avers & Mumford, 2007). De menar att problemet med chefs- och ledarskapsforskningen är bristen på alternativa konceptualiseringar av former, kontext, processer och samband däremellan.

Författarpresentationer

Tomas Backström är docent i Arbetsvetenskap och universitetslektor på Akademin för Innovation, Design och Teknik vid Mälardalens Högskola i Eskilstuna. Han forskar och undervisar om innovativa organisationer. Av särskilt intresse är hur ledningen kan arbeta och hur organisatoriska strukturer kan utformas för att ge goda förutsättningar för kreativitet, anpassning och innovation i verksamheten och för att möjliggöra framväxt av nya och oväntade möjligheter och lösningar. Det kan vara nya produkter och tjänster, men också nya arbetsformer och arbetssätt som ökar verksamhetens konkurrenskraft och duglighet. Han använder teorier om komplexa system för att begripliggöra hur sådana skapande processer kan uppstå vid ömsesidig samverkan mellan människor och organisationer. Tomas har publicerat både populärvetenskapliga och vetenskapliga texter om exempelvis ledarskap och medarbetarskap. En stor del av forskningen sker på arbetsplatser i samband med utvecklingsprojekt. Ett pågående forskningsprojekt handlar om hur lokalkontor kan driva utvecklingen i en stor decentraliserad organisation.

tomas.backstrom@mdh.se

Otto Granberg är fil dr med arbetslivspedagogisk inriktning, knuten till Pedagogiska institutionen vid Stockholms universitet. Han är medlem i Forum för organisationspedagogik, FOPE, som är ett nätverk av forskare med inriktning mot organisationspedagogik. Otto är särskilt inriktad mot individers och grupperns lärande i organisationer. Hans aktuella forskning handlar i första hand om ledningsgrupper: vad de leder, hur de leder och hur deras tillvaro i organisationen gestaltas. Otto är också läroboksförfattare inom områdena organisation och ledarskap, lärande och kompetensutveckling samt Human Resource Management. Ett exempel är den nyligen utgivna boken ”Organisation och ledarskap. Från pyramid till

tält – i en föränderlig värld”. Otto arbetar också som organisationskonsult.
otto.granberg@amk.se

Lena Wilhelmson är docent i pedagogik och universitetslektor med arbetslivspedagogisk inriktning, vid Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet. Hennes forskning och undervisning handlar om vardagens lärprocesser i arbetslivet. I fokus står individuellt såväl som kollektivt lärande samt möjligheterna att organisera för sådant lärande. Lena har publicerat både populärvetenskapliga och vetenskapliga texter om exempelvis vuxnas lärande, dialogkompetens, delat ledarskap och organisationsförändring. Exempelvis den lilla skriften ”Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet”, samt artikeln ”Transformative Learning in Joint Leadership”. Ett pågående forskningsprojekt handlar om ”Regisserad kompetensutveckling”, där chefers förmåga att organisera för medarbetarnas integrerade autonomi är i fokus.

lena.wilhelmson@ped.su.se

Anna Nyberg är leg. psykolog, anställd vid Arbets- och miljömedicin inom Centrum för folkhälsa, Stockholms Läns Landsting. Hon är inskriven doktorand vid Institutionen för folkhälsovetenskap, Karolinska institutet, och medlem i forskargrupperna Psykosociala arbetsförhållanden och hälsa, Karolinska institutet, och Arbetsorganisation och hälsa, Stressforskningsinstitutet, Stockholms universitet. Hennes pågående avhandlingsarbete handlar om sambandet mellan chefers ledarskap och medarbetares hälsa.

anna.nyberg@ki.se

Referenser

- Backström, T., Döös, M., & Wilhelmson, L. (2006). Chefen som regissör - ledarskap och medarbetarskapets självorganiserande processer. I C. von Otter (red), *Ledarskap för fria medarbetare - en antologi* (s. 123-158). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Bejerot, E., & Hasselbladh, H. (2006). Diskursiv stängning, enrollering och materialisering: En studie av TQM i ett landsting. *Nordiske organisationsstudier*, 8(2), 7-38.
- Benders, J., Huijgen, F., Pekruhl, U., & O'Kelly, K. P. (1999). *Useful but unused - Group work in Europe*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Collins, J. (2008). *Good to great. Hur vanliga företag tar språnget till mästarklass*. Tallinn: Bookhouse Publishing.
- Due Billing, Y. (2006). *Viljan till makt. Om kvinnor och identitet i chefsjobb*. Lund: Studentlitteratur.
- Döös, M., & Larsson, P. (2008). *Den kompetenta arbetsplatsen. Forskning om kompetens i arbetsplatsens relationer. Programkatalog*. (VI 2008:16). Stockholm: VINNOVA.
- Groysberg, B., Nanda, A., & Nohria, N. (2004). The risky business of hiring stars. *Harvard Business Review*(May 2004), 1-9.
- Gullers Grupp (2007). *Är svenskt management konkurrenskraftigt?* (VR 2007:13). Stockholm: VINNOVA.
- Hildingsson, K., & Krafft, C. (2003). *Hög tid för ledarskap. Om stöd till chefer*. Stockholm: SACO.
- Holmberg, I. (2008). På tröskeln till ett nytt arbetsliv. *Loop*, 4(5), 53-56.
- Holmberg, I., & Åkerblom, S. (2007). "Primus inter pares". Leadership and culture in Sweden. In J. S. Chokar, F. Brodbeck, & R. J. House (Eds.), *Culture and leadership around the world: The GLOBE book of in depth studies of 25 societies* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., & Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *Leadership Quarterly*(18), 435-446.
- Isaksson, P. (2008). *Leading companies in a global age. Managing the Swedish way*. (VR 2008:14). Stockholm: VINNOVA.
- Krafft, C. (2007). *Mer lika än olika - kvinnliga och manliga akademiker om organisationsvärderingar och karriär*. Stockholm: Saco.

- Larsson, K. (2008). *Mellanchefer som utvecklar - om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård- och omsorg*. Doktorsavhandling, Linköpings universitet.
- Lennerlöf, L. (2008). *Mitt arbetsliv. En rekonstruerad forskningshistoria*. Stockholm: Premiss.
- Sandberg, S., & Fogelberg Eriksson, A. (2000). *Ledarskapsforskning - en kunskapsöversikt* (CMTO Research Papers 2000:07). CMTO, Linköpings universitet.
- SIF (2007). *5 trender på arbetsplatsen*. Stockholm: SIF, Enheten för strategisk utveckling.
- Sisson, K. (2000). *Direct participation and the modernisation of work organisation*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Ljung, T., Pousette, A., & Ahlborg, G. (in press). Leadership and stress in public human service organisations: Acting shock absorber and sustaining own integrity. *Applied Ergonomics*.
- Thelander, E. (2008). *Mot bättre vetande: Nya vägar till kunskap i arbetslivet*. (VR 2008:1). Stockholm: VINNOVA.
- Tyrstrup, M. (2005). *På gränsen till fiasko. Om ledarskapets vardag och det improviserande inflytandet*. Lund: Studentlitteratur.
- von Otter, C. (2006). Inledning: Om ledarskap för medarbetarskap. I C. von Otter (red), *Ledarskap för fria medarbetare - en antologi* (s. 11-25). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., & Linghag, S. (2001). *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

Alternativa former av ledarskap

En kunskapsöversikt om chefers ledarskap

av

Tomas Backström
Otto Granberg
Lena Wilhelmson

Innehåll

Förord	25
Bakgrund	27
Definitioner, fokus och avgränsningar	29
Chefskap, ledarskap och management	29
Chefsmodeller och ledarstilar som utvecklades mellan 1945 och 1990	32
Vårt fokus	35
Tillvägagångssätt	37
Litteratursökningar	37
Svensk ledarskapstradition	39
Påverkas ledarskapet av kulturskillnader?	39
Västerländsk ledarstil	40
Nordisk ledarstil	42
Svensk ledarstil	43
Ger kulturskillnader mätproblem?	44
Åter till den svenska ledarstilen	47
Medarbetarskap	47
Konsensus.....	48
Bakgrund till svenska särdrag	49
Krafter som motverkar svensk ledarstil	51
Alternativa former av ledarskap	53
Kollektiva former av ledarskap	54
Teamledarskap.....	56
Delat ledarskap	56
Relationsorienterade former av ledarskap.....	57
Utifrån transaktionell och leader-member-exchange teori (LMX)	58
Med rötter i transformationsteorin	58
Komplext ledarskap.....	59
Empowerment	59
Följarskap	61
Självstyre.....	62
Relationikledarskap	63
Värdebaserade former av ledarskap	64
Autentiskt ledarskap	64
Tjänande ledarskap.....	65
Andra moralinriktade ledarskapsteorier	66
Kritiska synsätt	68
Gender och ledarskap	69
Gender och prestation.....	70
Fördomar och ledarskap	72

Förändrade organisationsformers påverkan på former av ledarskap.....	74
Kunskapsorganisation och resursminskning.....	74
Team och projektorganisation.....	77
Utveckling för ledare.....	78
Några praktikers röster om ledarskap.....	80
Och en röst från akademien	84
Svensk tradition och alternativa former.....	86
Svensk ledarskapstradition i kondensat	86
Svenska alternativa former för chefers ledarskap	88
Framtida forskningsbehov	91
Referenser.....	95

Förord

Under det senaste decenniet har vi i vår forskning mött flera organisationer inom olika verksamhetsområden vars ledare på olika sätt försökt finna nya former för sitt chefs- och ledningsarbete. När kraven på organisationer och verksamheter förändras har dessa chefer på ofta innovativa sätt ställt krav på såväl sin egen funktion som medarbetarnas arbetssätt och hela organisationens struktur. I våra studier har vi stött på många chefer som banat ny väg för sitt ledarskap vilket fått konsekvenser för såväl deras medarbetare som organisationen i övrigt. Dessa erfarenheter gjorde oss nyfikna på om andra forskare har sett liknande företeelser. Är alternativa former av ledarskap studerade och presenterade i den vetenskapliga litteraturen? Finns det kunskapsluckor att fylla genom framtida forskning? Tack vare ett positivt gensvar från VINNOVA kan vi här presentera denna kunskapsöversikt om alternativa former av ledarskap. Avsikten har varit att bidra med vetskap om senare års internationella och svenska studier och teorier om chefers ledarskap vad gäller nytänkande och alternativa former.

Vi vill tacka för det stöd vi fått från Marianne Döös och Kerstin Waldenström och deras kollegor på Arbetslivsenheten på VINNOVA. Vi vill också tacka för konstruktiva synpunkter vid ett lässeminarium i våras med deltagande från professor Bo Hagström, journalisten Pär Isaksson, docent Christer Sandahl, doktorand Johan Ylander och seniorkonsulten Katrin Öbrink. Dessutom är vi tack skyldiga docent Birgitta Södergren, fil.dr. Jouko Arvonen samt ett 35-tal personer i ett av våra nätverk, för kunniga bidrag. I arbetet med översikten har vi samtliga tre författare bidragit i lika stor utsträckning.

Bakgrund

Nydanande och alternativa former av chefers ledarskap förekommer såväl inom offentlig verksamhet som i det privata näringslivet och såväl i tillverkande företag som i tjänsteföretag, enligt vår erfarenhet. Nya sätt att organisera arbete skapas, exempelvis genom projektorganisering i ”small company approach” med ”virtuella VD:ar” och kompetenschefer i stället för linjechefer (Wilhelmson & Döös, 2000). Andra exempel är chefer som slår ihop sina enheter och tillsammans utvecklar ett gemensamt ledarskap där de tillsammans delar ansvar och befogenheter med varandra i den sammanslagna större enheten i vad vi har kallat ett delat ledarskap eller samledarskap (Backström, 2006; Döös, 2006; Döös, Hanson, Backström, Wilhelmson, & Hemborg, 2005; Döös & Wilhelmson, 2004; Döös, Wilhelmson, & Hemborg, 2003a, 2003b; Wilhelmson, 2005; Wilhelmson, 2006; Wilhelmson, Döös, Backström, Bellaagh, & Hanson, 2006; Öman, 2005). Vi har också föreslagit regissörskap som metafor för ett ledarskap som vi ser utvecklas i arbetsvardagen (Backström, Döös, & Wilhelmson, 2006). Vi avser då ledarens uppgift att i bakgrunden regissera medarbetarna så att de i mötet med kunden/medborgaren självständigt och väl kan utföra sina arbetsuppgifter, enskilt såväl som i grupp. Sådana här framväxande och alternativa former för ledarskap har sin grogrund i såväl samhällsanda som företagsspecifika förhållanden. Välutbildade medarbetare, med eget ansvar i kundrelationen och välutbyggt IKT-stöd⁴, behöver inte en ledare med den traditionella uppgiften att styra och övervaka arbetet, snarare en lyssnande och stödjande ledare som kan bana väg när det uppstår problem som medarbetaren själv inte råår över, är en trend som vi sett i vår forskning. En ledare som organiserar för interaktion med syfte att utveckla människor och verksamhet.

Denna förändring av ledares inriktning, från hierarki och struktur till interaktion och dynamik, finns den beskriven i aktuell forskning? Har andra forskare, i Sverige och i andra länder, intresserat sig för hur ledare i olika kontext under de senaste 20 åren utvecklat sitt ledarskap? Har andra sett det som vi har sett?

Man kan också fråga sig om det är något särskilt med svenska ledares sätt att utöva ledarskap? Trettio svenska ledare som intervjuats menade samstämmigt att ”det finns särskilda drag i sättet att organisera och leda verksamheter i Sverige. Särdraget karaktäriserades bland annat av tillit, samarbete, delaktighet, konsensus, självständiga medarbetare och

⁴ Informations- och kommunikationsteknik.

innovation, men också av tidskrävande förankringsprocesser, beslutsrädsla och otydlighet.” (Gullers Grupp, 2007, s 7). Niklas Prager⁵ hävdade i en föreläsning om skillnaden mellan svenskt och amerikanskt ledarskap att båda är bra på att engagera, men att svenska ledare är mycket bättre på att involvera medarbetare och att det finns forskning som visar att just detta ger bättre verksamhetsresultat. Den svenska värdegrunden ställer inte samma krav på ledare att kunna allt och visa handlingskraft, de kan istället lyssna på medarbetarna och få med sig dem i arbetet, som ett team. Åhörare vid föreläsningen framhöll att svenskar har en åtagandekultur, d v s en kultur av att självmant ta ansvar, vilket påverkar handlingsutrymmet som ledare.

Syftet med denna kunskapsöversikt är att lyfta fram de senaste 15-20 årens forskning vad gäller alternativa former av ledarskap, så som denna framträder i främst artiklar i vetenskapliga tidskrifter. Avsikten är också att identifiera eventuella kunskapsluckor som kan vara relevanta för framtida forskning att utröna. Kartläggningen sker mot bakgrund av traditionellt ledarskap och i relation till svenskt arbetsliv av idag: hög förändringstakt i omvärlden, platta organisationer, decentralisering av handlingsutrymme och därmed ansvar. Naturligtvis finns det stora variationer i hur ledarskap utövas och mycket ledarskap är sig likt med en traditionell strikt hierarkisk ordning och ordergivning, men i kunskapsöversikten är det alternativa och nydanande former av chefers ledarskap som är i fokus.

I de följande kapitlen presenterar vi först, som en utgångspunkt, olika sätt att definiera ledarskap i litteraturen och ger en kort beskrivning av konventionella modeller för ledarskap, som en bakgrund till översiktens fokus på alternativa former för chefers ledarskap. Vi presenterar därpå kortfattat hur vi har gått tillväga i sökningen av litteratur. Resultatet av litteratursökningen beskrivs därpå i två olika kapitel, ett med inriktning mot svensk ledarskapstradition och ett med inriktning mot alternativa former av ledarskap så som de avspeglas i främst internationella tidskrifter. Några röster från praktiken följs av ett försök att översiktligt belysa svenskt ledarskap ur internationellt perspektiv varpå översikten avslutas med ett sammanfattande kapitel där några exempel på framtida forskningsbehov ges.

⁵ VD för Pfizer AB i Sverige.

Definitioner, fokus och avgränsningar

Kunskapsöversikten riktar sig mot alternativa former för chefers ledarskap. I detta kapitel för vi en diskussion om vad chefskap är och hur begreppet förhåller sig till ledarskap och management. Vi redovisar vår begreppsapparat. Vi gör en sammanfattande beskrivning av chefsmodeller och ledarstilar som utvecklades mellan 1945 och 1990 samt klargör fokus och avgränsningar när det gäller alternativa former av chefers ledarskap.

Chefskap, ledarskap och management

Inom västerländsk forskning betonas som regel inte åtskillnaden mellan chefskap och ledarskap. Detta hindrar naturligtvis inte att en mängd studier finns som behandlar skillnader. Bennis (1990) anser att skillnaden mellan ledare och chefer är av samma slag som skillnaden mellan de personer som bemästrar sin omgivning och de som styrs av den. Zaleznik (1977, 1989) anser att olika funktioner betonas inom chefs- respektive ledarrollen och att det handlar om olika personlighetstyper. Ledare (leader)⁶ fokuserar målen, söker efter nya miljöer och har nära relationer med sina medarbetare. Chefer (manager) däremot är mer intresserade att uppnå målen och tenderar att ha en mer yttlig relation till sina medarbetare. Bass (1990) beskriver ledarskapet som något som är karaktäristiskt för en individ och chefskapet som något som är karaktäristiskt för yrkestitel och position. Kotter (1990) skiljer mellan vanligt chefsarbete och aktivt ledarskap. Till det förra hör att planera och budgetera, organisera och bemanna samt kontrollera och lösa problem. Det aktiva ledarskapet, som är en viktig och kompletterande chefsuppgift, omfattar att utveckla en vision om framtiden, att ena medarbetare om handlingslinjer för att arbeta i enlighet med företagets vision samt att motivera och inspirera.

Ofta används i västerländsk litteratur enbart benämningen leader och leadership. Det finns lika många definitioner av leadership som det finns personer som har försökt definiera begreppet menar Northouse (2004). Det är som med ord som demokrati, kärlek och fred. Trots att vi intuitivt vet vad man menar med sådana ord, kan de ha olika mening och olika innebörd för olika personer. Under de senaste 50 åren har bortemot 65 olika klassifikationer av leadership utvecklats. Heery och Noon (2001) definierar leader på följande sätt: ”En ledare kan psykologiskt definieras som en person som har getts ansvar för att leda och övervaka en grupp aktiviteter, eller som åtagit sig det primära ansvaret för gruppens uppgift. Det finns en

⁶ Hela texten igenom används i viss mån de engelska benämningarna eftersom en svensk översättning skulle göra framställningen oprecis.

kärna av psykologisk forskning som har försökt identifiera personlighet och andra kännetecken hos individer som uppnår ledarskapspositioner” (a.a., s. 200). Författarna (a.a.) definierar inte benämningen manager, men däremot ett dussintal benämningar som inleds med management, t ex management by objectives och management development. De ger också definitioner av supervision och supervisor. Den senare definieras som en första linjens chef som är ansvarig för ledningen av de anställda. ”Supervisors are often described as people in the middle because they implement but do not shape management policy, and because they work alongside non-management employees but are distant from them by virtue of their responsibility for labour control.” (a.a., s. 355).

Yukl (2002) menar att chefsuppgiften omfattar förvaltning, drift, att forma strukturer och att företräda arbetsgivarens intressen. Ledarskapet omfattar förändring och framåtriktning samt att vägleda och stimulera individerna i de processer som kännetecknar en organisation. Det finns en pågående kontrovers om skillnaden mellan leadership och management konstaterar Yukl (a.a.). Det är uppenbart att en person kan vara leader utan att vara manager, d v s en informell ledare. En person kan vara manager utan att vara leader. Det kan dessutom vara så att personer med titeln manager inte har några underställda. Ingen påstår att managing och leading är samma sak, men om graden av överlappning finns oenighet.

Holt Larsen och Bruun de Neergaard (2007) betonar vikten av att skilja mellan management och leadership. Management gäller klassiska ledarskapsprinciper som planering, styrning, beslutsfattande, koordinering, uppföljning och kontroll mm. Dessa har en administrativ eller ekonomisk prägel. Leadership däremot hänvisar till ledaregenskaper, värderingar, normer, etik etc. Ofta ges management innebörden att göra saker rätt, medan leadership handlar om att göra rätt saker.

Inom försvarsmakten pågår arbete med en grundbok i ledarskap, där man skiljer på management, chefskap och ledarskap. I ett utkast noteras (Lindholm, 2007) att management har till syfte att skapa normativa regler, medan chefskap innebär att skapa förutsättningar för ett gemensamt handlande och ledarskapet bidrar till att initiera och utföra de mänskliga handlingar som krävs för att det som ska göras blir gjort. Vidare konstateras att funktionerna management, chefskap och ledarskap inte utövas åtskilda från varandra, utan som sammanhängande och inbördes stödjande funktioner. När en enhet ställs inför en uppgift, finns det som regel behov av alla tre för att skapa ett gemensamt handlande i önskvärd riktning (a.a.).

Inom svenskt arbetsliv finns en tidig tradition av att differentiera mellan chef respektive ledare. Lennerlöf (1966) t ex, menar att chef kan betraktas som ett formellt begrepp för att ange en person som innehar en chefsbefattning, d v s en befattning med organisatoriskt underställda

medarbetare. Ledarskap är däremot ett socialpsykologiskt begrepp och avser den grad av inflytande en individ utövar på andra. Att detta synsätt kom att bli förhärskande i Sverige beror förmodligen på att det utvecklades och implementerades av PA-rådet⁷, som under 1950-1970-talen hade stort inflytande på svensk arbetslivsforskning och konsultation inom personaladministration och ledarskap.

Under 1900-talets sista årtionden började åtskillnaden mellan begreppen chef respektive ledare emellertid att luckras upp i Sverige. Ledare blev en allt vanligare benämning. En möjlig bakgrund till förskjutningen kan vara den anglifiering som då skedde inom det personaladministrativa fältet. Personaladministration blev Human Resource Management (HRM), personalchef blev HR-chef o s v. Ytterligare en orsak kan vara att andra världskriget med sina i vissa fall negativa konnotationer till begreppet ledare kommit på distans. Idag verkar benämningen ledare kunna användas i alla sammanhang utom då man explicit menar chef lika med en formell funktion. En vanlig beskrivning av chefskap i Sverige kan idag vara denna: Chef är en formell funktion. Man utses till chef av organisationens ledning och har till uppgift att uppnå de mål och uppgifter som ledningen tilldelar en. Till sin hjälp har chefen dels resurser (medarbetare, pengar, lokaler, maskiner m m), dels befogenheter att fatta en viss typ av beslut. Till chefskapet är också knutet skyldighet – och i vissa fall ansvar – att leva upp till krav enligt arbetsmiljölagen, jämställdhetslagen m.fl. lagar. Också organisationen ställer krav på sina chefer att leva upp till policies, t ex chefspolicy och kvalitetspolicy (Granberg, 2008).

Northouse (2004) menar att fyra delar kan lyftas fram som centrala för begreppet ledarskap: (a) Ledarskap är en process, (b) Ledarskap handlar om inflytande, (c) Ledarskap uppstår inom gruppen och (d) Ledarskap handlar om att uppnå mål. Han definierar ledarskap som ”en process genom vilken en individ påverkar en grupp av individer att uppnå gemensamma mål” (a.a., s 3). Att betona process innebär att det inte är personlighetsdrag (traits) hos ledaren som är viktigast, utan avgörande är de skeenden och händelser som uppstår mellan ledaren och hennes eller hans medarbetare. Process inbegriper att ledaren påverkar och är påverkad av sina medarbetare. Ledarskapet är med andra ord interaktivt. Ledarskap innebär inflytande och inflytandet har att göra med hur ledaren påverkar medarbetare. Enligt det här synsättet existerar inte ledarskap utan inflytande - det handlar om att styra en grupp individer att genomföra en uppgift mot ett gemensamt mål.

Både ledare och medarbetare är ömsesidigt inblandade i processen att utöva ledarskap. Ledare behöver medarbetare, och medarbetare behöver ledare.

⁷ Personaladministrativa Rådet (PA-rådet) bildades 1952. Tillskyndare var Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) och idébasen var human relation skolan. PA-rådet slogs 1981 ihop med ALI-RATI och bytte namn till Svenska Managementgruppen (MGruppen).

Även om ledare och medarbetare är nära länkade till varandra, är det ledaren som ofta tar initiativ till relationen, skapar kommunikationslänkar och har ansvaret för att vidmakthålla relationen (Burns, 1978; Hollander, 1992; Northouse, 2004). En litteraturöversikt över forskning gällande kulturens betydelse för organisatoriskt beteende visar hur relationen ledare-ledda påverkas av kulturen (Gelfand, Erez, & Aycan, 2007), samma sorts ledarskap får olika konsekvenser i olika kulturer (a.a.).

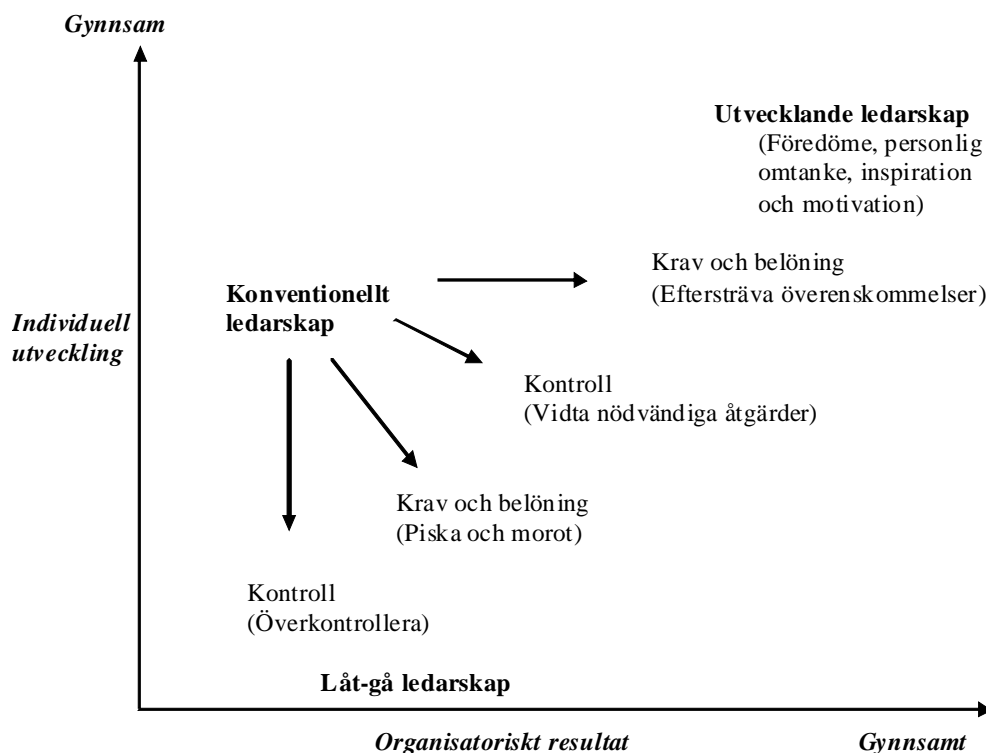
I denna kunskapsöversikt ansluter vi oss till synsättet att chefskap är en formell position medan ledarskap utgörs av en interaktiv process. Vårt grundbegrepp är **chefers ledarskap** för att på så sätt fånga in den begreppsförvirring som tycks råda. För enkelhets skull använder vi oftast bara benämningen ledarskap och ledare. I vissa fall används dock benämningen chef eller chefskap, särskilt när det är den formella positionen som avses. I empiriskt grundade studier framträder "chef" ofta som subjekt medan det i idéburna teoretiska artiklar är mer abstrakta föreställningar om ledarskap som framträder.

Chefsmodeller och ledarstilar som utvecklades mellan 1945 och 1990

Nedan följer en kortfattad översikt av chefsmodeller och ledarstilar som utvecklats före 1990 för att få en bakgrund till det som är översiktens fokus, nämligen alternativa och nydanande former av chefers ledarskap från 1990 och framåt.

Larsson och Kallenberg (2003) redovisar med utgångspunkt från Avolio (1999), Avolio och Bass (1991) och Bass (1998) en figur över olika ledarstilar i ett koordinatsystem med axlarna organisatoriskt resultat respektive individuell utveckling, se figur 1.

Figur 1 Relationen mellan olika ledarstilar med indelning i tre olika typer: låt-gå, konventionellt och utvecklande



Nedan görs en summarisk genomgång av några modeller/stilar inom det område som Larsson och Kallenberg (2003) benämner konventionellt ledarskap.

Lippit (1940) redovisar en av de första ledarmodellerna, som utvecklades av Lewin, Lippit och White. Det var en studie av gruppklimat och olika former av ledarskap, från auktoritärt via demokratiskt till laissez-faire. Modellen har ingen större betydelse idag, men ett arv lever kvar i form av diskussionen om ”demokratisk” ledare. Den kan även skönjas i Flamholtz (1986) modell med sex ledarstilar som innebär högre eller lägre grad av delaktighet för medarbetarna: Enväldig stil, Vålligt enväldig stil, Konsulterande stil, Partecipativ stil, Konsensus stil och Låt-gå stil. Denna modell kommer vi att återkomma till längre fram i översikten.

I början av 1950-talet började forskare betona ledningens dimensioner istället för ledartyper. Bland företrädarna märks studier vid Ohio State University (Fleishman & Harris, 1962; Fleishman, 1953) som identifierade två huvudtyper av ledares beteende: styrning och hänsynstagande. Fiedler (1967) är en annan förgrundsgestalt inom området. Ekvall (1991) listar tio olika modeller för ledarskap, uppdelade mellan likartade dualiteter, å ena sidan auktoritet, styrning, direktiv, produktion och uppgifterna och å andra sidan demokrati, hänsynstagande, stöd, medarbetare och relationerna. Han

är också med och utvecklar modellen genom att lägga till en tredje huvudtyp: utvecklingsdimensionen (Ekvall & Arvonen, 1991).

Det situationsanpassade ledarskapet enligt Hersey, Blanchard och Johnson (1969/2001) är en modell med dimensionerna relationsinriktat ledarskap respektive uppgiftsinriktat ledarskap. Modellen tar även hänsyn till ett antal kontextuella förhållanden, t ex högre chefer och omvärld. Kärnan i modellen är ledarens bedömning av medarbetarnas mognad (readiness), d v s beredskap att lösa sina uppgifter med utgångspunkt från kunnskap, säkerhet och motivation.

Blake och Mouton (1964, 1978, 1985) redovisar en tvådimensionell matris med dimensionerna relationsinriktning respektive uppgiftsinriktning. De två dimensionerna är vardera graderade i skalsteg, vilket ger en matris med fem olika ledarstilar: låt-gå ledarskap, gemyttledarskap, lydledarskap, kompromissledarskap samt teamledarskap.

Adizes (1987) beskriver organisationers livscyklar, från start via barndom, blomstring, mognad och byråkrati till död. Till detta är kopplat fyra olika ledarstilar som anknyter till organisationens stadier. Stilarna är entreprenören, producenten, administratören och integratören.

Dahlgaard och Norgaard (1999) har med en undersökning av danska chefer som grund gjort en modell med åtta ledarskapsprofiler: kaptanen, den kreativa ledaren, den inblandade ledaren, uppgiftsledaren, den strategiska ledaren, den impulsiva ledaren, specialisten och lagbyggaren.

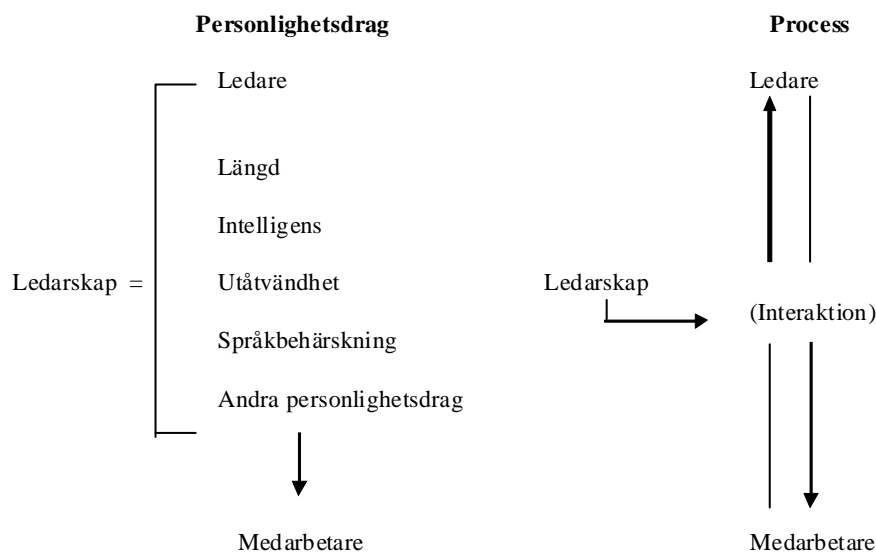
Ledarskapsforskningen påverkades under 1990-talet starkt av transformational leadership, som på svenska oftast benämns som transformativt ledarskap. Detta ställdes mot de mer traditionella modellerna eller stilarna - det transaktionella ledarskapet. Den avgörande skillnaden mellan transaktionellt och transformativt ledarskap ligger i uppfattningen om hur medarbetarna ska motiveras. Det transaktionella ledarskapet grundar sig på överenskommelser (transaktioner) mellan ledare och medarbetare i form av villkorade belöningar och risk för straff. Det transformativa ledarskapet däremot anknyter till medarbetarnas ideal och moraliska värden. Relationen mellan ledare och medarbetare betonas och ses som en process där ledare och medarbetare tillsammans höjer varandras medvetenhet om gemensamma mål och hur dessa ska nås (Bass, 1998; Burns, 1978). Bass (1997, 1999) summerar sambanden mellan olika ledarstilar och ger följande rangordning:

- Ledare som betonar utveckling
- Ledare som betonar krav och belöning
- Ledare som använder ett kontrollerande ledarskap
- Ledare som kännetecknas av laissez-faire

Vårt fokus

Vi har valt bort ledarmodeller som kan hänföras till transaktionellt – eller med Larsson och Kallenbergs (2003) benämning – konventionellt ledarskap. Vår avgränsning innebär att vi också utelämnat material om ledarskap som fokuserar på personlighetsdrag. Northouse (2004) redovisar skillnaderna i synsätt på ledarskap där å ena sidan personlighetsdrag betonas och å andra sidan processer betonas, och därmed den ömsesidiga interaktionen, se figur 2.

Figur 2 Olika sätt att se på ledarskap (Northouse, 2004, s 5)



Alvesson och Svenningsson (2007) diskuterar följande begränsningar som de traditionella perspektiven inom ledarskapsforskningen för med sig:

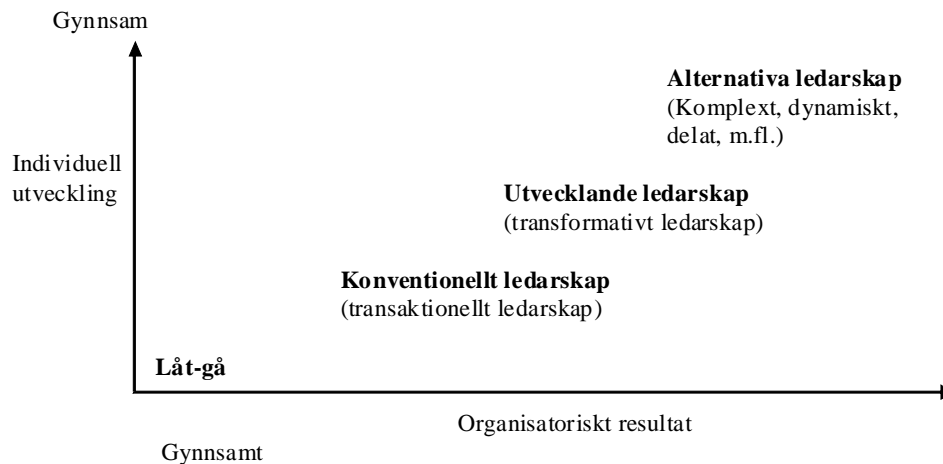
- Överdriven individualism med fokus på framförallt den formella chefen.
- Försummande av de sociala och kulturella organisatoriska sammanhangen.
- Ett för starkt fokus på ledarskapets innehåll, som egenskaper och stil.

Också det transformativa ledarskapet börjar på sina håll kategoriseras in under mer traditionella perspektiv på ledarskap (a.a.).

Vårt fokus är riktat dels mot det transformativa ledarskapet, dels mot alternativa former av ledarskap. De senare rymmer teorier och studier som betonar relationen mellan ledare och medarbetare och den gemensamma värld eller kultur där de möter varandra och tillsammans skapar och återskapar sina respektive roller. Mikhailitchenko och Lundstrom (2006) urskiljer fyra dimensioner i processen att leda: hur mycket chefen deltar i de underlydandes arbetsflöde, hur mycket de anställda deltar i ledningsbeslut, hur mycket information de anställda har tillgång till och hur mycket chefer engagerar sig i arbetstagarna vad gäller icke arbetsrelaterade frågor.

Kunskap om sådana och andra alternativa aspekter av ledarskap ligger ännu i sin linda eller är fragmentarisk, det är dessa översikten är inriktad på, vårt fokus kan ses som i figur 3.

Figur 3 Kunskapsöversiktens fokus ligger på de två övre formerna av ledarskap: utvecklande ledarskap och alternativa former av ledarskap



I kunskapsöversikten har vi eftersträvat att lyfta fram teorier och studier som har en inriktning mot interaktion mellan ledare och medarbetare. Vi ser ledarskap som en process som handlar om att i samverkan med andra skapa förståelse och acceptans för vad som behöver göras och hur det ska göras för att målen för verksamheten ska nås.

Mot bakgrund av syftet att lyfta fram forskning om alternativa former av chefers ledarskap enligt resonemanget ovan, har vi gjort tre specifika avgränsningar som har styrt vårt urval i sökarbetet:

- Den litteratur som vi gått igenom – i första hand artiklar i vetenskapliga tidskrifter – har som regel publicerats efter 1990.
- Vi har valt bort chefsmodeller och ledarstilar med inriktning på konventionellt ledarskap, som utvecklades mellan 1945 och 1990.
- De alternativa former för chefers ledarskap som vi intresserat oss för är främst sådana som utgått från ett processinriktat synsätt. Utgångspunkten har varit att ledarskap uppstår i interaktionen mellan främst chef och medarbetare, i en viss kontext.

Tillvägagångssätt

I första hand grundas översikten i litteraturstudier, främst artiklar i internationella vetenskapliga tidskrifter. Vi har inte gjort några egna empiriska studier. Däremot har vi skickat ett brev till ett 35-tal personer i ett av våra nätverk. Dessa personer utgjorde en blandning av organisationskonsulter, HR-chefer och linjechefer. Vi bad dem att ge exempel på nya former av ledarskap som de mött och som skulle kunna vara intressanta för framtida forskning att studera. Vi har också fört frågan om chefers alternativa och nydanande ledarskap på tal i olika sammanhang där vi mött andra forskare.

Litteratursökningar

Litteratursökningar har gjorts på tre olika sätt. Vi har för det första sökt i databasen ABI/Inform, som innehåller alla artiklar från 2 860 tidskrifter om ”business conditions, management techniques, business trends, management practice and theory, corporate strategy and tactics, and competitive landscape”. Den 15 november 2007 valdes 22 330 artiklar ut med hjälp av sökord som management, leadership respektive executives. Bland dessa valdes två kategorier av artiklar ut; de som behandlar ”typiskt svenska” särdrag i ledarskap, med hjälp av sökord som participation, empowerment, employee involvement respektive employee-management relations (248 artiklar) och de som behandlar ledarskap i Sverige, med hjälp av sökorden Sweden och Swedish (86 artiklar). Om inte artikelns titel klart visade att den inte var relevant för denna studie, så lästes abstrakt och totalt 83 vetenskapliga artiklar valdes på så sätt ut för att läsas i sin helhet. Resultatet av denna sökning presenteras i kapitel 1.4.

I en andra sökning har vi utgått från våra tidigare kunskaper om alternativa former av ledarskap och har sökt oss fram med utgångspunkt i benämningar på ledarskap som vi känt till, varvid vi stött på nya benämningar. Detta resulterade i en omfattande lista över möjliga sökbegrepp som sedan användes i sökningar med sökmotorn Elin som i sin tur är uppkopplad till en mängd databaser och förlag.⁸ Sökning gjordes på varje sökbegrepp med avgränsningen 1990-2007. I detta sökarbete var det vissa benämningar som visade sig ha en hög frekvens av träffar som var relevanta för

⁸ Såsom Ebsco, Kluwer, Haworth press, Blackwell, Cambridge University Press (CUP), Catchword, Wiley, Elsevier, American Psychological Association, HighWire, Springer, IEEE, MetaPress m.fl. Det är omöjligt att ange hur många tidskrifter som Elin ger tillgång till. Dels finns tillgång direkt till förlagens tidskriftsarkiv (ca 8 500 tidskrifter), dels till förlagens open access databaser (ca 1 000), som ändras fortlöpande. Elin är med andra ord en metadatabas.

kunskapsöversikten, alla med tillägget leadership⁹: collective 26, shared 130, distributed 72, co- 33, team 180, authentic 80, ethical 118, humility 54, servant 104, supportive 23, innovative 39, creative 23, self 72, emergent 35, gender 9, followership 7. I nästa steg valdes artiklar ut genom läsning av abstrakt varvid 99 vetenskapliga artiklar valdes, lästes och sammanfattades, tillsammans med 48 texter av annat slag, vilket resulterade i en sammanställning som i sin tur är underlag för redovisningen i kapitel 1.5.

Vid sidan av dessa två sökningar har vi också sökt efter svenska doktorsavhandlingar från 1994 och framåt. Vi har i första hand använt databasen Libris, men även DIVA (digitala vetenskapliga arkivet) samt vissa databaser på universitet/högskolor, t ex Lovisa. Med sökorden "chef", "chefska", "ledare" och "ledarska" vaskade vi fram 139 avhandlingar. Av dessa valdes 27 ut för närmare genomgång. Databaserna är vare sig kompletta eller särskilt fylliga, i några fall finns sammanfattningar, i andra inte ens abstract, trots att vi sökt varje avhandling på det lärosäte där disputationen ägt rum. Relevant information kan därför ha missats. Ytterst få av avhandlingarna behandlade området alternativa former av chefs ledarska. När detta skedde var det som regel vid sidan av ett organisatoriskt fokus.

Sammanlagt har vi gått igenom bortemot tvåhundra artiklar i vetenskapliga tidskrifter. Därutöver har vi använt oss av ett femtiotal texter av annat slag, som böcker och avhandlingar.

⁹ I detta urval har alltså begreppen manager eller management inte använts, ändå ingår studier om chefska även här eftersom det engelska begreppet leadership oftast inbegriper både chefs- och ledarska.

Svensk ledarskapstradition

"Trots alla förändringar som deras nation har genomgått, så framhärskar medelsvensken envist att tro på det egna folkets särart. Det kan, till slut, betyda väldigt mycket" (s. 69, vår översättning) skriver Joseph B Board Jr. (2001), amerikansk doktor i både juridik och politisk vetenskap som i många år har varit frekvent Sverigeresenär. I sin artikel reflekterar han över Sveriges snabba utveckling, från tiden med den svenska modellen, till ett land som är som andra, fast ännu mer. Ett heterogent, decentraliserat, stridslystet, kosmopolitiskt, mediadominerat, marknadsorienterat land, som är ett av världens tre mest globaliserade länder. Vi tar i detta kapitel fasta på citatet om att det kan vara fördelaktigt att odla den egna särarten och funderar kring vad ett svenskt ledarskap skulle kunna vara.

I litteraturen finns även andra röster som uttrycker svenskt ledarskaps särart. Holmberg och Åkerblom (2001) har studerat uttalanden i svensk media om ledarskap och kategoriserat dem: karisma, pragmatism och procedurföljande är vanligast. Bengtsson (2003), VD på ICA, skriver att det karaktäristiska med svenskars sätt att göra affärer är ledarskapsstilen, svenskt ledarskap fokuserar på samarbete och lägger ned stor ansträngning på att alla i laget ska vara involverade. Sandström (2003), VD på Ericsson, beskriver att det på Ericsson finns en företagskultur som har svenska karaktäristika som samarbete, samförstånd, demokratiska värderingar, långsiktig orientering, och anpassningsvilja. Larsson et al. (2003) menar att svensk ledarstil av amerikaner och tyskar anses som oklar och mjuk, och att styrkan ligger i den laterala kompetensen: samarbete, grupparbete, mångfald och kreativitet, snarare än den vertikala: konkurrenskraftig och effektiv kontroll.

En typisk order från en svensk ledare är: Se vad du kan göra åt saken! (Edström & Jönsson, 1998). Ledaren demonstrerar därmed förtroende för medarbetaren och signalerar att projektet ägs av medarbetaren. För att en sådan order ska fungera måste det finnas ett ömsesidigt accepterande av en gemensam uppfattning om mål och problemställning (a.a.). Den litteraturöversikt gällande forskning om svenskt ledarskap som presenteras i detta kapitel kommer att fördjupa denna iakttagelse.

Påverkas ledarskapet av kulturskillnader?

Kulturen har betydelse för vad som anses som gott ledarskap enligt flera studier, t ex visar Hofstede och Hofstede (2005) hur nationella kulturer påverkar organisationer och ledarstil. Vissa studier menar att de nationella skillnaderna är mindre viktiga än de individuella (Haire, Ghiselli, & Porter, 1966), andra att kulturskillnaden har störst betydelse. Zander och Romani

(2004) konstaterar att skillnader i vad arbetstagare anser är gott ledarskap framförallt förklaras av arbetstagarnas nationalitet och inte av typ av arbete, yrke, ålder eller kön, och bara lite av position, där forskare och förmän utmärker sig med avvikande syn på vad som är gott ledarskap. Men även inom en nationell kultur finns skillnader i ledarskap beroende på vilken typ av organisation man studerar, såsom näringsliv, fackförening, offentlig sektor, eller politiskt ledarskap (Edström, Maccoby, Rendahl, & Strömberg, 1985).

Svenskt ledarskap finns med i flera internationellt jämförande studier. Några resultat från sådana visar att det i låg grad är auktoritärt och centraliserat (Hofstede, 1991), att svenska ledare delar med sig av sin makt (Heller & Wilpert, 1982), att de är participativa (Zemke, 1988), och att de samverkar mer än de är i motsättning med underlydande (Douglas & Douglas, 1989).¹⁰

Västerländsk ledarstil

I nationella jämförelser av ledarskap delar man ofta in länderna i kluster. Brodbeck, Frese, Åkerblom och Audia (2000) t ex, menar att Sverige ingår i det nordiska klustret som i sin tur ingår i det germanska som i sin tur ingår i det europeiska nord/västra klustret. Låt oss starta med ett globalt perspektiv att närma oss det svenska utifrån. Kan man tala om ett ”västerländskt ledarskap” eller en ”västerländsk ledarstil” i ett globalt perspektiv? Om en sådan finns, borde den grunda sig på vissa gemensamma kulturella förhållande av vikt för ledningsfrågor i arbetslivet. Sådana skulle kunna vara synen på demokrati i samhället, humanistiska idéer om individers grundläggande behov i arbetet och beredskap att medverka och ta ansvar, teorier om arbetets organisering och ledning, mm.

Vi tror att det finns ett kluster av faktorer som gör att man kan tala om en västerländsk ledarstil, framför allt i relation till andra kulturers ledarstilar. Som exempel kan kinesiska ledare tas. Studier (Hak-Chong, 2002) visar dimensioner där kinesiskt och västerländskt ledarskap markant skiljer sig åt. Kinesiska ledare sätter kollektivet före individen – i västvärlden är det tvärtom, kinesiska ledare har hög maktjämska, vilket innebär att de värderar hierarki högre än flexibilitet att nå målen – i västvärlden är det tvärtom. Chwee (1999) hävdar att det västerländska, proaktiva och individualistiska, sättet att lära är bättre än det stela reaktiva kinesiska.

I en intervjustudie (Calori & Dufour, 1995) med 52 höga chefer vid framgångsrika västeuropeiska företag var avsikten att se om västeuropeiskt ledarskap skiljer sig från japanskt och nordamerikanskt. I studien konstateras att det finns stora olikheter mellan olika europeiska länder, men att det också finns fyra europeiska särdrag:

¹⁰ För en beskrivning av svensk kultur se t ex Daun (1989) och Czarniawska-Jorges (1993).

- Det är viktigare för europeiska ledare att se den enskilde medarbetaren och att se till att denna blir nöjd (fullfillment), samt att det finns ett socialt ansvarstagande. I USA ser man medarbetaren mer som en resurs och i Japan försvinner individen i kollektivet.
- Europeiska ledare ägnar mer tid åt förhandlingar inom företaget; mellan olika ledningsnivåer och mellan ledning och arbetstagare. De är därför bättre på att förhandla.
- Europeiska ledare respekterar, uppskattar och är bättre på att hantera internationell mångfald. Ledare från USA och Japan exporterar ofta sina ledningsmodeller när de tagit över utländska företag. Européer låter lokala ledarskapstraditioner leva kvar, vilket leder till decentralisering och mångfald, men kanske också till svaghet.
- Mångfalden av ledartraditioner i Europa och i europeiska företag ger dess ledare större möjlighet att lära sig och att utveckla sitt ledarskap. Europeiska ledare blir därför bättre på att hantera motstridiga krav, som t ex kort respektive lång sikt i beslut och investeringar, flexibilitet respektive upplärning av arbetskraften och att uppmärksamma individ respektive kollektiv. Företagsledare i USA och Japan tenderar istället att välja antingen den ena eller den andra extremen.

Det är alltså i jämförelse med andra kulturer som man verkar kunna tala om en västerländsk ledarstil. Trots att intresset för tvärkulturella studier ökade under 1900-talets sista årtionden är mängden forskning om ledarskap i andra kulturer än västvärlden begränsad. Den i särklass största delen av forskning kring ledarskap, så som den presenteras i engelskspråkiga vetenskapliga tidskrifter, har bedrivits i USA, Kanada, Australien och Västeuropa.

Även om man studerar enbart västerländsk ledarstil, finner man nationella särdrag. Myers, Kakabadse, McMahan och Spony (1995) genomförde en omfattande studie åt Cranfield School of Management. Där identifierades fyra ledarstilar på hög chefsnivå:

- Consensus, typisk för Sverige och Finland,
- Toward a common goal, typisk för Tyskland och Österrike,
- Managing from a distance, typisk för Frankrike,
- Leading from the front, typisk för Storbritannien, Spanien och Irland.

Ledarstilen anknyter starkare till den nationella kulturen i Frankrike, Tyskland och Österrike, medan större variation återfinns i övriga länder. Författarna drar slutsatsen att en gemensam europeisk ledarstil knappast blir en realitet i ett kortare tidsperspektiv.

Det finns ett signifikant samband mellan arbetstagares önskemål avseende ledarskap och deras nationella kultur (Zander, 1997). Åsikter om empowerment är avhängigt vad arbetstagare tror att det kan leda till, vilket gör att empowerment är uppskattat i kulturer som värderar oberoende,

ambition, mod och möjligheten att själv välja mål. Med stöd av tidigare forskning särskiljs fem kluster av ledarskapstilar:

- Angloamerikanska, med Australien, Kanada, England och USA.
- Tyska, med Schweiz, Tyskland och Österrike.
- Latineuropeiska, med Belgien, Frankrike och Spanien.
- Nordiska, med Danmark, Finland, Norge och Sverige.
- Oberoende, med en rad länder som kommit med i olika kluster i olika studier.

Zanders (a.a.) egen forskning bekräftar i stora drag denna bild. Men små skillnader finns, bl a hamnar Danmark, Norge och Sverige i ett kluster och Finland i ett. Båda klustren kännetecknas av önskemål om ett lågintensivt ledarskap som fokuserar coaching. Men de övriga nordiska ländernas önskan om kommunikation och empowerment delas inte av anställda i Finland (a.a.). Att Finland skiljer sig från övriga nordiska länder bekräftas av andra studier. Svenska, danska och norska ledare är mest konsensusorienterade. I Finland räcker det med ett beslut av ledaren för att ändra riktning i arbetet, personalen väntar sig inte någon konsensus, utan gör som ledaren säger (Ekvall & Karlsson, 1999).

Nordisk ledarstil

Ledarskapssynen i Skandinavien har flera beröringspunkter, bl a stark facklig ställning, lösningar och förslag som bygger på ett demokratiskt arbetsliv med samförstånd, platta organisationer och en stark betoning av individens ansvar och inflytande (Tollgerdt-Andersson, 1996).

Ett forskningsprojekt om nordiskt ledarskap (Holt Larsen & Bruun de Neergaard, 2007) bekräftar att stora likheter finns avseende ledarskap i de nordiska länderna. Platt eller låg organisatorisk hierarki är ett markant drag i nordiskt ledarskap. Vidare att ledarskap baseras på en tro på likhet och respekt för varandra. Ledare och medarbetare är nära varandra, umgängestonen är informell och präglad av naturlig respekt – inte bara på ställningsmässig auktoritet. Är man oenig med sin chef kan man ge uttryck för detta. Enligt Holt Larsen och Bruun de Neergaard (a.a.) karaktäriseras nordiskt ledarskap av följande förhållningssätt (s. 14): Inflytande, involvering och medverkan; ansvar delegeras och mottas; medskapande; ledarskap uppstår i relationen – är inget bara i sig självt; jämställdhet; dialog och processmedvetenhet; kommunikation; demokrati; platt hierarki; öppenhet; ärlighet; rättvisa; ledarskap är mindre ”manligt” än i andra kulturer. Författarna menar att dessa förhållningssätt faller tillbaka på den speciella samhällsordning som finns i de nordiska länderna med bl.a: Välfärdsstaten med en stor offentlig sektor som samhällsmodell; en hög organiseringsgrad; en kultur av demokrati, jämställdhet och jämlikhet som grundprinciper för samhällets inrättningar; en grundinställning av

konsensus, dialog och delaktighet för kommunikation och beslutsfattande. Studien (a.a.) betonar att det är skillnader i grad och inte i art avseende hur nordiskt ledarskap skiljer sig från ledarskap i andra länder. Vad som avgör likheter och skillnader beror i hög grad på observationsplatsen. På avstånd kan de nationella kulturerna i Norden framstå som lika, men ju närmare man kommer desto mer träder skillnaderna fram. Värt att notera är att personerna som intervjuats i studien har en klar föreställning om att det är något specifikt nordiskt med det sätt ledarskap utövas i nordiska kommuner och landsting, de har svårare att precisera vad detta specifika är. Däremot är det lättare att säga vad nordiskt ledarskap inte är, ofta i jämförelse med ledarskap i USA, men även i jämförelse med andra europeiska länder.

Lindell och Arvonen (1996) har jämfört nordiskt ledarskap med ledarskap i Latineuropa respektive Ungern. Deras resultat visar att nordiskt ledarskap skiljer sig från de övriga genom att ha högre grad av nytänkande, planer, ordning, tillit till medarbetaren och att tillåta denne att ta beslut, respektive lägre grad av kontroll, klara instruktioner och konfliktlöshet. Också de menar att nordiskt ledarskap är en urskiljbar kategori när man jämför med ledarskap utanför Norden, men inte ett homogent fenomen när man jämför de olika nordiska länderna. Även Tixier (1996) menar att de fyra nordiska länderna uppvisar många olikheter, trots att de genom sina historiska band är knutna till varandra. Medan alla uppvisar en djupt rotad kärlek till natur och ensamhet, skiljer de sig åt när det gäller ledarskap. Finland har den mest auktoritära ledarstilen, medan Norge har en starkt samarbetsinriktad ledarstil. I Sverige och Norge spelar de fackliga organisationerna en viktig roll, medan Danmark och Finland undviker kollektiva förhandlingar och har en mindre demokratisk ledarstil. Svenskt ledarskap karaktäriseras, i jämförelse med övrigt nordiskt, av formalism i en jämställdhetskultur, svenska ledare lutar sig mer mot formella regler och vad som allmänt anses vara rätt i det egna landet än vad andra gör (Smith, Andersen, Ekelund, Graversen, & Ropo, 2003).

Svensk ledarstil

De föreställningar om att det skulle finnas stora likheter i sättet att leda företag i de nordiska länderna som fanns vid början av studien har kunnat avfärdas. Det finns uppenbarligen ganska stora skillnader...

(Jönsson, 1995, s 374)

Så beskriver Sten Jönsson sina resultat efter ett tjugotal intervjuer med svenska ledare i en studie med fokus på bl a kontraster mellan olika länders ledarskap. Jämfört med andra länder kännetecknas svenska ledare av (a.a.):

- Relationsfokus, t ex genom samråd, informella samtal, facklig samverkan, jämställdhet och förtroende.

- Pragmatism, t ex att söka praktiska lösningar, vara moderna, ta snabba beslut och saklighet.
- Attityd, t ex av att vara tråkiga, snackiga och slarviga.

Holmberg och Åkerblom (2006) använder den s k GLOBE-studiens databas för att studera svenskt ledarskap. Den består av enkätsvar från 17 370 mellanchefer från 951 organisationer i 62 länder, varav 990 är svenska chefer från 14 organisationer. Enkäterna innehöll 112 frågor om vad som utmärker ett gott ledarskap. Resultatet visar på tre faktorer som särskiljer svenskt ledarskap. *Team-orientering* och *deltagande*, d v s förmåga att bygga, integrera, koordinera och bevara arbetslag där medlemmarna samarbetar på ett kollegialt och jämlikt sätt, ansåg svenska mellanchefer viktigt för ett gott ledarskap i högre grad än vad andra länders mellanchefer gjorde. Däremot ansåg svenska chefer att *självskyddande*, d v s självcentrerad, statusmedveten, konfliktfödande, att vara rädd om ansiktet och procedurföljande, motverkade gott ledarskap i högre grad än vad andra länders chefer gjorde. Att chefen är autonom och oberoende ansågs stå i motsats till gott ledarskap i många länder, dock inte av svenska mellanchefer. Ett karismatiskt och värdebaserat ledarskap ansågs allmänt vara utmärkande för gott ledarskap, så även av svenska mellanchefer.

Ger kulturskillnader mätproblem?

Den västerländska forskningen och dess teorier om ledarskap är förhållandevis normativ. En viktig fråga som studeras är i vilken utsträckning som teorier som utvecklats i en kultur kan generaliseras till att gälla även andra kulturer (Yukl, 2002). En studie om ledare i ett land verkar förväntas vara giltig för hela västvärlden. Sällan lyfts några nationella särdrag fram (undantag finns givetvis, se t ex Oudhuis & Olsson, 2007). Detta gäller också metoder och verktyg i arbetet som ledare: svenskt arbetsliv verkar i stor utsträckning ha anammat – direktöversatt - framför allt amerikanska modeller och verktyg. Ett exempel kan vara ”Situationsanpassat ledarskap” (Hersey et al., 1969/2001), en modell som fått stor spridning i Sverige och fortfarande är aktuell i chefsutbildning. Förutom i utbildning kan kulturskillnader orsaka problem för forskning. Om svenskt och andra länders ledarskap skiljer sig väsentligt åt, så kan det bli missvisande att använda mätinstrument utvecklade i andra länder i studier av svenskt ledarskap. Vi har hittat indikationer på att det kan vara så.

Den första indikationen uppkommer ur en jämförelse mellan två studier: Suutari (1995) och Ekvall (1991). Suutari (1995) lät 149 ledare från Danmark, Finland, Storbritannien, Sverige och Tyskland svara på en enkät om sitt ledarskap. Mätinstrumentet, som var framtaget i en tidigare studie med hjälp av faktoranalys, avsåg att särskilja ledarskapet i två dimensioner; en socialt orienterad och en arbetsorienterad. Danska och finska ledare var socialt orienterade, men inte arbetsorienterade. Ledare i Storbritannien och

Tyskland var tvärt om arbetsorienterade, men inte socialt orienterade. De svenska ledarna hamnade sist vad gäller social orientering och näst sist vad gäller arbetsorientering. Suutari överraskades av det svenska resultatet eftersom Hofstede har visat att svenska organisationer har litet maktavstånd och låg maskulinitet, vilket borde ha inneburit hög social orientering hos ledarna. Den förklaring Suutari hittar är att de svenska ledarna i högre grad arbetade på tekniska avdelningar. En annan möjlig förklaring kan, enligt vår mening, vara att svenska ledare gav svar som väsentligt avvek från dem som låg till grund för den ursprungliga faktoranalysen.

Ekvall (1991) redovisar en motsvarande undersökning, men frågade bara svenska ledare och använde inte faktorer som utarbetats i förväg. Resultatet blev tre faktorer istället för de förväntade två, vid sidan av det sociala och det arbetsorienterade ledarskapet visade sig också det förändringscentrade ledarskapet. Några olikheter kan påvisas i en jämförelse mellan Suutaris och Ekvalls sätt att hänföra olika företeelser till olika faktorer. Sådana saker som planering, konflikthantering, att sätta mål och delegering hänförs i de två studierna på olika sätt till de olika faktorerna. Exempelvis är planering negativt korrelerat till social orientering hos Suutari, medan någon sådan korrelation inte alls finns hos Ekvall som istället korrelerar planering positivt till arbetsorientering och negativt till förändringsorientering. Konflikthantering korrelerar negativt till social orientering hos Suutari, men positivt hos Ekvall. Att sätta mål korrelerar i Suutaris undersökning till arbetsorientering, men i Ekvalls till förändringsorientering. Delegering är en av de variabler som har starkast anknytning till social orientering hos Suutari, men i Ekvalls undersökning till förändringsorientering. Flera företeelser som är vanliga i svenskt ledarskap i båda undersökningarna hamnar under olika faktorer och ibland med negativ eller liten laddning i Suutaris analysmodell, medan de i Ekvalls modell samlas som positiva bidrag under faktorn förändringsledning. Ekvalls analysmodell ser därmed svenska särdrag som Suutaris modell är blind för, enligt vår mening.

Den andra indikationen på att det kan vara vanskligt att använda mätinstrument utvecklade i andra länder i studier av svenskt ledarskap kommer också den från en jämförelse mellan två studier: Kammerlind, Dahlgaard och Rutberg (2004) samt Gibson och Marcoulides (1995). Kammerlind et al. (2004) studerade ledarskap på svenska sjukhus med hjälp av en dansk ledarskapsmodell med åtta ledarskapsstilar (Dahlgaard & Norgaard, 1999). Tre av ledarskapsstilarna dominerade i undersökningen, oberoende av arbetsplats, nivå på ledarskap och kön, nämligen: Kaptenen, Strategen och Lagbyggaren. Kaptenen bygger på respekt, förtroende och kompetens, hon är kommunikativ, pålitlig och rättvis. Strategen ser helheten, fokuserar de strategiska målen och processerna och är bra på att planera. Lagbyggaren fungerar som coach, hon är tolerant, motiverar och inspirerar, och ger feedback. Om en kombination av dessa tre stilar kan

sågas karaktärisera den svenska ledaren, så framträder bilden av en ledare med helikopterperspektiv, som leder genom inspirerande, kunniga och tillitsfulla samtal och som är bra på att få medarbetarna att jobba självständigt.

Gibson och Marcoulides (1995) hittade inga signifikanta skillnader när de gjorde en jämförande studie av ledarskap mellan USA, Australien, Norge och Sverige. Detta förvånade dem eftersom tidigare studier visat att ländernas kulturer är olika och de föreslår därför nya undersökningar som kan avslöja mer om detaljerna i den ledarskapsmodell av Flamholtz (1986) som de använde sig av. De sex ledarstilarna i Flamholtz modell är: Enväldig stil, Välvilligt enväldig stil, Konsulterande stil, Participativ stil, Konsensus stil och Låt-gå stil. Varje stil särskiljs med hjälp av tre frågor till ledaren. De två första stilarna och den sista är knappast ett vanligt svenskt ledarskap och får även lägst nivå av instämmande. De tre påståenden som användes för att särskilja den participativa ledarstilen, som man i förväg kunde förvänta sig att svenska ledare skulle svara mest instämmande med, lyder så här:

- Jag arbetar tillsammans med mina underlydande för att sätta målen som jag förväntar mig att de ska uppnå, men jag tar själv det slutliga beslutet.
- Jag brukar använda möten för att presentera problem och få förslag innan jag tar mitt slutliga beslut.
- Jag arbetar tillsammans med mina underlydande för att utveckla ett sätt att genomföra deras arbete, men jag tar själv det slutliga beslutet.

Den konsulterande stilen, vars frågor antyder en monolog med viss feedback innan ledaren tar beslut, får starkare instämmanden än den participativa av svenskarna, kanske för att frågorna inte lika starkt betonar att ledaren fattar det slutliga beslutet. Mest instämmande får konsensusstilen, trots att de tre frågorna trycker på just konsensus hos ledare och underlydande innan beslut fattas, något som låter ganska extremt. En jämförelse av de två studierna leder oss till slutsatsen att den ledare som framträder i Kammerlind et al. (2004) studie knappast kan instämma i något av de påståenden som Gibson och Marcoulides (1995) ställer.

Det verkar alltså som om studier som använder mätinstrument som från modeller över ledarskap utformade i en annan kulturell kontext inte förmår att fånga särdragen i svenskt ledarskap (se t ex Boehnke, Bontis, DiStefano, & DiStefano, 2003; Gibson & Marcoulides, 1995; Suutari, 1995). Det gör däremot undersökningar som är mer explorativa i sitt tillvägagångssätt (se t ex Heller & Wilpert, 1982; Hofstede, 1991; Zemke, 1988). Det kan innebära att det som är speciellt med svenskt ledarskap inte kan synliggöras med de oftast använda ledarskapsmodellerna. Låt oss ytterligare utveckla de svenska särdragen.

Åter till den svenska ledarstilen

Ovanstående ger anledning att utveckla begreppet delaktighet. Man kan särskilja tre sorters delaktighet: i beslutsfattande, i vinstdelning och i ägande (Palgi, 2006). I denna text om svenskt ledarskap fokuserar vi delaktighet i beslutsfattande, både formellt och informellt respektive direkt och indirekt. Bakom de sex ledarstilar Flamholtz (1986) utformat finns en skala av högre eller lägre grad av delaktighet. Litteraturgenomgången av svenskt ledarskap pekar på att det behövs ytterligare inriktningar, dels mot medarbetarskap, dels mot konsensus som avser gemensam förståelse.

Medarbetarskap

Det finns en svensk ledarstil med inriktning mot det som kan kallas medarbetarskap (Andersson & Tengblad, 2007). Det är ett begrepp som utvecklats i de nordiska länderna, och då speciellt i Sverige, genom den långa traditionen av partssamarbete och maktindelning på arbetsmarknaden i kombination med decentralisering och empowerment på arbetsplatserna. Kännetecknen på organisationer med medarbetarskap är en relativt platt organisation med få – om några – arbetsledare samt ett ganska nära samarbete mellan anställda och ledning, både direkt och via de anställdas fackliga organisationer. En modell, kallad ”det myndiga medarbetarskapets delar” (Hällstén & Tengblad 2006, s 15) innehåller fyra grundläggande begrepp: Förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga. Medarbetare kan definieras som anställda som har frihet att handla så som de anser att situationen bjuder, utan att behöva fråga en överordnad och utan att vara styrd av annat än organisationens övergripande regler och målsättningar (Backström, 2003).

Dualiteter är ett begrepp i ledarskapsforskningen som uppmärksammar att konflikterande fenomen förekommer samtidigt i organisationer och att dessa paradoxer är naturliga, oundvikliga och till med bra för organisationen (Lewis, 2000; Sánchez-Runde & Pettigrew, 2003). Lewis (2000) menar att sådana dualiteter är bra för organisationen och skiljer mellan lärandeparadoxer (mellan nytt och gammalt tänkande), organisationsparadoxer (mellan kontroll och flexibilitet) och tillhörandeparadoxer (mellan nivåer i hierarkin och mellan individer/delar på samma nivå). Författaren föreslår olika sätt att balansera paradoxerna, såsom: öppen diskussion och experimenterande, gemensamma och omfattande mål och uppgiftsfokus. På så sätt kan olikhet värdesättas och maktskillnader reduceras. Att hantera dualiteter är något som europeiska ledare är bra på (Calori & Dufour, 1995). Lewis (2000) förslag på hur man bäst hanterar dualiteterna, genom samtal och delaktighet, har stort släktskap med det som vi ovan fann vara särdrag för svenskt ledarskap.

Dualiteten mellan den anställdes autonomi och integration, i relation till överordnade personer och strukturer, är central för att förstå medarbetarskap och handlingskompetens i decentraliserade organisationer (Hagström, Backström, & Göransson, 2008). Mekanismer för integration kan vara en stark företagskultur, återkommande feed-back, tydliga visioner och mål och tekniska stödsystem. Att tillåta autonoma beslut av en lojal och integrerad anställd bör särskiljas från låt-gå ledarskap. Om den anställdes beslut vid låt-gå ledarskap enbart tar hänsyn till den lokala situationen, så tar den autonomt integrerade medarbetaren även hänsyn till verksamheten som helhet och dess mål. Medarbetarskap med integrerad autonomi kan därmed utgöra en ny nivå vad gäller delaktighet, jämfört med Flamholtz (1986) modell, där ledarstilen innebär att ledaren först fokuserar på att integrera medarbetaren och sedan tillåter henne att fatta självständiga beslut.

Inspirerad av Flamholtzs (1986) sex nivåer vad gäller ledarstilar och av vår undersökning av svenskt ledarskaps särdrag kan vi beskriva sju grader av delaktighet i ledarskap:

- Enväldig – Ledaren bestämmer enväldigt utan hänsyn till de underlydande.
- Vålligt enväldig – Ledaren bestämmer enväldigt med bl a de underlydande i åtanke.
- Konsulterande – Ledaren efterfrågar de underlydandes uppfattningar innan chefen tar sitt enväldiga beslut.
- Participativ – De underlydande deltar i beslutsprocessen innan ledaren tar sitt enväldiga beslut.
- Konsensus – Beslut fattas då ledaren och de underlydande är överens.
- Integrerad autonomi – Underlydande som är integrerade i verksamheten fattar självständiga beslut för verksamhetens bästa.
- Låt-gå – Underlydande fattar beslut från sin lokala förståelse, det finns risk för t ex beslut som inte stämmer med företagets målsättning och därmed suboptimering.

Konsensus

Konsensus, som begreppet används i Flamholz (1986) modell, avser enskilda beslut. Om önskan om konsensus i stället avser gemensam förståelse av organisationens uppdrag och framtid, så blir konsensus något av kärnan i svenskt management (Jönsson, 1995; Källström, 1995). Konsensus i denna betydelse är en aspekt av integration i dualiteten autonomi – integration, beskriven ovan. Utifrån litteratur och intervjuer med svenska toppledare har Källström (1995) utvecklat en modell för hur konsensus kring en kommunicerad vision kan uppnås. Modellen består av fem delar:

- Vision: Ledningens bild av framtiden som organisationen strävar mot. Denna ger riktning, inspiration och underlättar kommunikation samt ska vara enkel, fåordig och tillräckligt oklar för att behöva tolkas vid användning. Visionen växer fram i ledarens dialog med medarbetare och omvärld, och den ska hålla under lång tid.
- Kommunikation: Att sälja visionen till medarbetarna. Målet är att nå konsensus kring visionen. Inte bara för att det innebär fördelar för företaget att medarbetarna förstår hur de kan agera för företagets bästa, utan även som respekt för individen. Medarbetaren ska vara informerad och förstå vad som händer. Ledaren kommunicerar genom: Personlig dialog; Andra i organisationen; Eget beteende; Stormöten; Offentliga massmedia; Skrivna texter och Undervisning.
- Konsensus: När medarbetaren frivilligt köpt visionen. Vår svenska kulturs djupt rotade vilja att komma överens, beredskap att göra uppoffringar och eftergifter för att nå konsensus, underlättar för den svenske ledaren. Här är den svenska kulturen hård, den som inte uttalat tveksamheter under processen fram till konsensus, får skylla sig själv. En skicklig ledare kan i hög grad påverka denna sociala process.
- Tvång: Tillämpas först i andra hand, när det inte går eller finns tid att nå konsensus. Medarbetare som inte följer visionen uppmanas att flytta på sig.
- Kontroll: Genom fortlöpande dialog och redovisningsrapporter kontrolleras att visionen uppfattas och används i organisationen. Att ledaren visar att han bryr sig och ger återkoppling på hur det går är också motivationsskapande för medarbetarna.

Modellen har likheter med en lärande strategi för förändring, som studerats i svenska företag och visat sig ha haft goda ekonomiska resultat (Ingelgård & Norrgren, 2001). Det svenska ledarskapets särdrag ger en god grund för svenska ledare att bygga vidare på enligt Jönsson (1995). En ledare som har god förmåga att leda praktisk problemlösning i samverkan över gränser och ett ledningsarbete som efter en översiktlig analys startar i relativt informella strukturer och styr interaktivt efterhand som erfarenheter vinnas, borde passa för framtiden. Detta är något som svenska ledare och medarbetare har tränat på i många decennier (a.a.).

Bakgrund till svenska särdrag

De särdrag som i någon mån skiljer svenska ledare från ledare i andra länder borde möjligen kunna härledas till vad som kännetecknar svensk kultur, i allmänhet och i arbetslivet. Vi väljer att lyfta fram fyra möjliga kulturella fenomen och två ”motfenomen” för att belysa detta.

För det första att Sverige aldrig har varit feodalt präglad. Till skillnad från många andra nationer kom adel, kyrka och borgerlighet aldrig att dominera. Sverige präglades i stället av pakten mellan kungamakten och bondeklassen. Enväldet grundade sig på böndernas misstro mot den gemensamma fienden

adeln. Resultatet blev en politisk kultur som kännetecknades av en stark centralmakt, understödd av en effektiv men maktlös ämbetsmannadel. Bönderna å sin sida slapp livegenskap och kunde försvara sin rätt till politiskt deltagande på både lokal nivå och riksnivå. Samtidigt var utrymmet för individuella avvikelser begränsat. Konsensus och social konformitet dominerade, vilket kom att påverka den demokratiska utvecklingen. I många västländer blev demokratins mål att höja folket till aristokratins nivå. I Sverige däremot, blev målet att jämställa adeln med folket genom att avskaffa alla privilegier. Jantelagen¹¹ blev rättesnöret (Berggren & Trägårdh, 2006; Österberg, 1993).

För det andra det unika förhållandet att arbetsmarknadens parter i Sverige sedan lång tid har tagit ansvar för löne- och anställningsförhållanden. Den svenska arbetsrätten kan dateras till 1800-talets sista årtionde. Då började arbetarna organisera sig i fackföreningar för att driva sina krav. Tiden fram till slutet av 1930-talet kan ses som en kamp mellan arbetstagar och arbetsgivare, 1938 gick relationen in i en ny fas, i och med att Saltsjöbadsavtalet träffades. Sedan dess har svenskt arbetsliv präglats av att riksdagen stiftat lagar av ramkaraktär inom arbetsrättens område. Riksdagen anger övergripande vad som ska gälla, men överlämnar åt arbetsmarknadens parter att i kollektivavtal komma överens om hur lagarna ska tillämpas. Ett tydligt exempel är MBL, där tillämpningen idag kännetecknas av information och medinflytande för arbetstagar på lokal nivå, framför allt via arbetsplatsträffar och motsvarande. Samförståndsandan och det gemensamma ansvarstagandet har rimligen kommit att påverka ledarstilen i Sverige och vice versa.

För det tredje den nationella kultur som beskrivs av Berggren och Trägårdh (2006). De kallar den för *den svenska statsindividualismen*. De menar att den svenska välfärdsstaten är baserad på en överenskommelse mellan stat och individ som på ett radikalt sätt frigjort individerna från ömsesidigt mellanmänniskt beroende. Förutsättningen för detta är uppfattningen om vikten av att vara oberoende gentemot andra människor, att inte vara underordnad eller häfta i skuld, vare sig det handlar om ekonomi, känslolivet eller sociala förhållanden. I detta avseende skiljer sig Sverige från många andra nationer, där familjen och andra kollektiva gemenskaper förblivit grundbultar i de sociala trygghets- och välfärdssystemen. Författarna lyfter också fram vad de kallar *den svenska teorin om kärlek*. Det som skulle kunna ses som alienation, ansvarslöshet och till och med ett asocialt och omoraliskt beteende, är i det svenska välfärdssystemet förenligt med överordnade värden som solidaritet, trygghet och jämlikhet.

¹¹ Jantelagen, avundsjukans budord, är författaren Aksel Sandemoses summering i boken *En flyktning korsar sitt spår* (1933) av en nedtryckande uppfostran och uppväxt.

Ömsesidigt ekonomiskt beroende har ersatts med principen att de sociala banden ska grundas på jämlikhet och respekt för den andres autonomi.

För det fjärde går det att särskilja två motiv bakom strävan efter delaktighet hos underordnade. Dels motiv som är politiskt grundade, som de tre vi beskrivit ovan, dels motivet att stärka arbetarnas motivation och därmed öka organisationens effektivitet (Palgi, 2006). Dessa två motiv är ofta sammantvinnade och i ett land som Sverige där individuell delaktighet drivits politiskt är det rimligt att motivet att öka effektiviteten också har starkt fäste. Det kan vara därför som medarbetarskap blivit ett viktigt begrepp i Sverige. Westenholz (2006) anser att Sverige har varit i frontlinjen när det gäller medarbetarskap och nämner Volvos fabriker i Kalmar och Uddevalla samt LOM-programmet¹², inom vilket det finansierades och drevs många utvecklingsprojekt med den demokratiska dialogen som grundidé.

Detta sociala kontrakt mellan stat och individ är inte någonting som har påtvingats det svenska folket ovanifrån. Att vara svensk innebär att sträva efter självständighet, frihet och individuellt självförverkligande på bekostnad av gemenskap, intimitet och traditionella förpliktelser. Detta sociala kontrakt har rimligen kommit att påverka ledarstilen i Sverige.

Att de fyra fenomenen ovan medverkat till att det finns särskilda drag i sättet att organisera och leda verksamheter i Sverige bestyrks av en rapport från Gullers Grupp (2007). Mest påtagligt verkar detta gälla den offentliga sektorn. I rapporten noteras samtidigt att det sannolikt inte handlar om en eller flera modeller, utan snarare om en tradition som vuxit fram.

Krafter som motverkar svensk ledarstil

Men det finns också förhållanden som motverkar, eller tunnar ut, det man skulle kunna kalla en svensk ledarstil. De viktigaste faktorerna i detta sammanhang är invandring, globalisering och internationalisering. Fram till 1930-talet var Sverige ett land med betydande utvandring. Mellan 1851 och 1930 emigrerade 1,5 miljoner människor, av en befolkning som uppgick till 3,5 miljoner 1850 och till 6,1 miljoner 1930. Nästan alla utvandrare sökte sig till USA. I början av 1940-talet påbörjades i stället en arbetskraftsinvandring som fortsatte en bit in på 1970-talet. Sverige hade en hög och jämn ekonomisk tillväxt. Arbetskraft behövdes till såväl industrin som den starkt växande offentliga sektorn. Invandringsbestämmelserna liberaliserades inom Norden och år 1954 ingicks avtal om en gemensam nordisk arbetsmarknad. Invandringen från de nordiska länderna hade sin topp 1969–1970, då den översteg 40 000 personer per år. Det var den rådande högkonjunkturen som lockade hit arbetskraft, främst från Finland

¹² LOM står för Ledning, Organisation, Medbestämmande och var en omfattande forskningssatsning för utveckling av svenskt arbetsliv under den senare delen av 1980-talet.

där arbetslösheten var omfattande på grund av bl a förändringar inom jordbruket. Efter 1972 ändrade invandringen karaktär. Den utomnordiska arbetskraftsinvandringen upphörde i stort sett pga. ett förändrat konjunkturläge. Istället kom invandringen till Sverige att till stor del utgöras av flyktinginvandring och familjeåterföreningsfall.

Under 2005 invandrade cirka 50 000 personer till Sverige, och 15 500 personer utvandrade. Med invandrare menas här personer med utländskt medborgarskap som har blivit folkbokförda i Sverige. Med utvandrare menas svenska medborgare som flyttar till annat land och skaffar sig utländskt medborgarskap. Närmare en halv miljon personer i Sverige är numera utländska medborgare, ca 5 procent av befolkningen. Av Sveriges befolkning är ca 12 procent födda utomlands, totalt är drygt 200 länder representerade bland dessa, där flest personer är födda i Finland följt av Jugoslavien och Irak.¹³

Globaliseringen och internationaliseringen sköt fart i slutet av 1900-talet och har sedan dess hela tiden ökat i omfattning. Pengar, arbetskraft, varor och tjänster ska fritt kunna röra sig inom EU. Informationen erkänner inga nationella gränser, liksom knappast kapitalet. Nationalstatens betydelse minskas och större utrymme ges etniska och religiösa riktningar. I Sverige arbetar nästan var fjärde arbetstagare i utlandsägda företag – 560 000 personer.¹⁴ Vissa av dessa företag strävar efter att ansluta sig till svenska kulturella förhållande på arbetsplatserna, medan andra försöker införa moderlandets företagskultur.

Man kan rimligen anta att invandringen respektive globaliseringen och internationaliseringen påverkar den svenska ledarstilen och gör den mer lik andra länders, men det kanske går långsamt. Carr och Pudelko (2006) har undersökt om uppfattningar om ”best practice” hos ledare i USA, Japan och Tyskland närmar sig varandra. De finner att de nationella särdragen finns kvar när det gäller strategiska och finansiella beslut, en liten andel tyska ledare har börjat använda amerikanska ledningsmetoder, men det är allt. När det gäller ledarskap inom HR-området har dock Japan närmat sig USA, med fokus på att HR-verksamheten ska stödja företags strategiska utveckling.

Slutsatsen av detta kapitel är att det finns drag i den svenska ledarstilen som skiljer sig från andra länders. Kunskap om denna är användbar för att underlätta förståelsen för ledarskap och medarbetarskap på svenska arbetsplatser, något som inte lär förändras vare sig snabbt eller dramatiskt (Holmberg & Åkerblom, 2006). Såväl ledare själva som deras organisationer, samt konsulter och utbildningsföretag, har nytta av insikter i kulturella skillnader som får konsekvenser för samspelet i arbetslivet.

¹³ Källa: SCB

¹⁴ Källa: SCB

Alternativa former av ledarskap

I vårt sökande efter det alternativa och nydanande i forskning om ledarskap kan man fråga sig om det egentligen kan finnas något som kan betecknas som alternativt eller nytt. Redan i slutet av 1980-talet avrundade Yukl (1989) en översikt över "managerial leadership" med att säga att mycket av det som ses som nytt mest bara är en ny klädedräkt för teman som fanns redan på 1960-talet. Det som eventuellt är genuint nytt är medvetenheten om politiska processer, erkännandet av symboliska processer och att management of meaning är lika viktigt som management of things, hävdar Yukl. Liksom medvetenhet om att ledarskapsprocesser är en del av organisationens kultur. I slutet av 1990-talet avslutar House och Aditya (1997) i sin tur en diger forskningsöversikt över ledarskapsforskningens historik från tidigt 30-tal och framåt, bl a med att konstatera att teorierna är kulturbundna och reflekterar amerikanska föreställningar och värderingar. Såsom t ex att ledarskap består av dyadiska relationer mellan ledare och följare, samt att de utgår från ett individualistiskt och entreprenöriellt synsätt. Detta kan fungera mindre väl i andra kulturer, t ex i Asien, Skandinavien och Holland, där inte det individualistiska och assertiva (hävdande) förhållningssättet är lika gångbart som i USA, menar författarna. Artikeln avslutas med att det är problematiskt att nuvarande ledarskapsstudier fokuserar på relationer mellan över- och underordnade och utesluter andra ledarskapsfunktioner, särskilt i relation till organisatoriska och omgivande förhållanden. Det är nu nästan 20 samt tio år sedan de ovan refererade översikterna gjordes och de är enligt vår mening i hög grad aktuella. Men, några nya trender inom forskning och teoriutveckling kan dock skönjas, vilket redovisas i detta kapitel.

Nedan presenteras resultatet avseende alternativa former för och nya benämningar på ledarskap. En grov indelning har gjorts för att samla ihop artiklar med liknande inriktning. Vi börjar med att redovisa artiklar som behandlar kollektiva former av ledarskap, det är här vi har vår egen förankring i och med studierna av delat ledarskap. Därpå följer ett avsnitt om relationsorienterade former av ledarskap, till stor del handlar det om relationen mellan ledare och medarbetare, här finns ett arv sedan rätt lång tid tillbaka från transaktionell teori och Leader-Member-Exchange teori (LMX). Värdebaserade former av ledarskap följer därefter, här finns föregångare från de första trait-studierna och de därpå följande studierna om karisma. Gender i relation till ledarskap verkar vara ett genuint nytt område, som främst utvecklas av kvinnliga forskare. Ett annat område som också verkar rätt nytt är att utifrån förändringar i organisationer och företag och deras omvärld studera hur detta påverkar ledarskap, den vanliga

utgångspunkten är ju annars hur ledare påverkar organisationerna. Slutligen tar vi upp några studier som behandlar utveckling för ledare själva.

Kollektiva former av ledarskap

Flera benämningar för olika former av kollektivt ledarskap förekommer i litteraturen, såsom shared, distributed, team- och co-leadership. Det som oftast avses är att påverkan inte bara sker i vertikal riktning, uppifrån och ner, utan också fördelat inom en grupp. Forskning antyder (Greenberg-Walt & Robertson, 2001) att delat ledarskap kommer att vara framtidens ledarskapsmodell därför att krav kommer att ställas på ledarskap som ingen individ kan klara ensam. Krav på allt mer komplext beslutsfattande som måste göras under allt större tidspress innebär att ingen kan leda helt på egen hand (Heenan & Bennis, 1999). Troiano (1999), ger följande beskrivning av skillnaderna mellan traditionellt ledarskap och co-leadership, med det senare avses främst två personer som delar på en VD-post:

Traditional leadership

Information is tightly controlled
General distrust of power sharing
Top dog gets all the credit
I protect my flank

You are my subordinate
I am responsible for everything
I am going to tell you
Chain of command is immutable

Källa: (Troiano, 1999)

Co-leadership

Information is more freely distributed
General encouragement of power sharing
The limelight is shared
I am committed to the success of the whole

You are my co-creator
I am willing to delegate
I am going to ask you
Chain of command is flexible

Sättet att leda, gemensamt eller individuellt, sätter med detta sätt att se maktens art i fråga. Tvåskapet innebär en delning av makt som har potential att sprida sig vidare (Döös et al., 2003b).

Tongivande inom forskning avseende kollektiva former av ledarskap är bland andra Craig L Pearce¹⁵ i kombination med olika forskarkollegor. Den drivande kraften bakom shared leadership är gemensamma mål (Pearce & Conger, 2003b). Skillnaden mellan shared och traditionella former av ledarskap är enligt författarna att processen av inflytande inte enbart innebär top-down påverkan på underordnade, utan inflytandeprocesser som är laterala och bottom-up förekommer också. Ledarskapet fördelas på så sätt mellan en organisations medlemmar. Distribuerad makt existerar i interaktionen, inte i positionen. Pearce och Conger (2003a, s 1) definierar shared leadership på följande sätt: "We define shared leadership as a dynamic, interactive influence process among individuals in groups for

¹⁵ Verksam vid Claremont Graduate University i USA.

which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both.” Detta distribuerade ledarskap ersätter inte det vertikala (Pearce & Sims, 2000) men studier av det kan bidra till teoriutveckling om ledarskap i olika former och på olika nivåer. Det är svårt för en ensam individ att ha den breda kunskap, kapacitet och skicklighet som en organisation kräver. Den traditionella synen med en ensam heroisk ledare som själv klarar allt är förlegad (Pearce & Manz, 2004). Det distribuerade ledarskapet har tillkommit både som ett resultat av att företag behöver stärka sin konkurrenskraft och genom påtryckningar av bottom-up karaktär där anställda vill få ut mer av sitt arbete än enbart lönen, menar Pearce (2004).

Pearce och Conger (2003a, s 4-5) går igenom historiken bakom shared leadership på (översiktligt) följande vis:¹⁶

- 20-talet: Law of the situation.
- 30-talet: Human relations and social systems perspective.
- 40-talet: Role differentiation in groups.
- 50-talet: Co-leadership (mentor-protégé); Social exchange theory; Management by objectives and participative goal setting.
- 60-talet: Emergent leadership; Mutual leadership.
- 70-talet: Expectation states theory and team member exchange; Participative decision making; Vertical dyad linkage/leader member exchange; Substitutes for leadership.
- 80-talet: Self-leadership; Self-managing work teams; Followership; Empowerment.
- 90-talet: Shared cognition; Connective leadership.

På detta sätt har forskningen om ledarskap hos andra än chefer utvecklats sedan nästan 90 år tillbaka (a.a.). O'Toole, Galbraith och Lawler (2002) går ännu längre och menar att det genom tiderna har funnits många fall där ledarskapet har delats på flera personer. De hänvisar bland annat till Platons beskrivning av ledarskap, som innebär att få människor besitter ledarens samtliga egenskaper. Platons elev, Aristoteles, konstaterade att visdom inte är en ensam människas tillgång, utan något som människor bäst uppnår genom samarbete. Och hos de gamla romarna praktiserade konsulerna delat ledarskap; två ledare med ett ämbete (Sally, 2002). Men det finns också motstånd mot idén att sprida ut ledningsfunktionen till flera personer, kanske främst från organisationsteoretiker som håller fast vid det traditionella ledarskapet där beslut och information går uppifrån och ner i organisationen, hävdar Troiano (1999).

¹⁶ Det decennium som anges är då respektive inriktning först benämndes.

Teamledarskap

Dock verkar det ligga i tiden, och i praktiken, att spridning av ledarskap, särskilt inom team av medarbetare, kan vara ett sätt att hantera komplexitet i arbetslivet, exempelvis i vården (Denis, Lamothe, & Langley, 2001; Sebrant, 2005), i skolan (Harris, 2005), i konsultteam (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007), i dotcom-världen (Brown & Gioia, 2002), samt på företagsledningsnivå (Daft, 2001). Souba (2004, s 177) uttrycker detta på följande vis: "Understanding leadership as being about a person in charge is not wrong, but it is no longer adequate." Ledarskapet förändras, allt fler ledare får komplexa och oförutsägbara arbetsuppgifter. Att då dela dessa med andra är en möjlig utväg. Fungerande lösningar innebär att medarbetarna arbetar tillsammans, praktiserar öppen kommunikation, samarbetar och litar på varandra. Under processens gång lär de sig, växer och förändras tillsammans (a.a.). Det finns belägg för att team som delar på ledaransvaret gör ett bättre arbete än team som inte delar på ansvaret (Carson, Tesluk & Marrone, 2007).

Burke, Fiore och Salas (2003) menar att det på senare år har tillkommit nya definitioner på temat shared leadership men att det inte är mycket som skiljer definitionerna åt. Team i arbetslivet består allt oftare av högt kvalificerade personer, och ledare har till uppgift att ta vara på deras styrkor. Ledare ska tillsättas efter de behov som teamet har beroende på var i sin utveckling teamet befinner sig menar Burke et al. Även Day, Gronn och Salas (2006) hävdar att kollektiva former av ledarskap börjar studeras. De nämner företeelser som shared, connectivity, distributed, social network forces for leadership samt aggregates of leadership capacity, som de menar alla innebär ledarskap som inte bara bärs av en individ. De pekar också på skillnaden mellan en individuell ledares påverkan *på* ett team och det gemensamma ledarskapet *inom* ett team. Houghton, Neck och Manz (2003) säger t ex att det ovanför det självgående teamet behövs en vertikal ledare som ser till att teamet fungerar och förser det med rätt kompetenser, detta kallar de för superledarskap. Teamledarskap kan alltså ta sig många olika former, vilka behöver undersökas mer enligt Day et al (2006). På liknande sätt hävdar flera forskare att teamledarskap är ett nödvändigt steg för att teambaserade organisationer ska kunna utvecklas. Självstyrande team behöver annorlunda ledarskap än det traditionella för att utveckla shared knowledge bland team-medlemmarna (Horner, 1997). Genomförandet av shared leadership ses snarare som en dynamisk, ständigt föränderlig process i en ständigt föränderlig miljö än som ett mål i sig (Day, Gronn & Salas, 2004; Jackson, 2000; Scott & Caress, 2005).

Delat ledarskap

Den form av kollektivt ledarskap, hos främst första linjens chefer, som vi själva har studerat, det vi kallat samledarskap (Döös et al., 2003a),

förekommer inte på något tydligt sätt i den litteratur vi sökt oss fram till. Samledarskap innebär att (oftast) två ledare samarbetar kring såväl arbetsuppgifter som ansvar och befogenheter, på jämbördig nivå. Det närmaste man kommer är teori om leadership emergence, t ex att i stället för att olika ledare stiger fram vid olika tidpunkter så kan mer än en ledare stiga fram samtidigt och då dela ledarskapets funktioner (Karriker, 2005). Eller teori om leadership practice enligt Raelin (2005), som menar att traditionellt ledarskap inte längre fungerar eftersom det är statiskt (en gång ledare alltid ledare), individualistiskt, kontrollerande och känslökallt. I stället behövs ledare som har förmåga till mångfaldig handling, vilket innebär att ledarskapet karaktäriseras av samtidighet (mer än en ledare samtidigt som delar på makten vilken då ökar), kollektivitet (gemensamt ledarskap), samverkan (inriktad på dialog) och medkänsla (allas synpunkter tas tillvara). Raelin (a.a.) pekar bl a på hinder i form av lagar och regler, på att det är skillnad mellan authority (position) och ledarskap (beteende och process) samt anknuter till self-directed team approach och self-leadership, vilket ses som något som kan läras. Båda dessa artiklar är konceptuella, och i viss mån normativa till sin karaktär. En empiriskt grundad studie av ledare i dotcom-världen (Brown & Gioia, 2002) använder begreppet distributive leadership (med hänvisning till bl a House och Aditya, 1997) för ledarskap där ledningsansvaret delades inom ett ledningsteam. Brown et al. (2002) hävdar att distributive, dispersed och relationella synsätt på ledare synliggör den centrala rollen hos den organisatoriska identiteten, som de ser som ett kollektivt begrepp. Den gemensamma strävan hos ledningsteamet är: "setting a vision, fostering commitment and identification, and promoting organizational learning" (a.a., s 417). Chefer som aktivt skapat goda förutsättningar för god psykosocial miljö har i en studie (Ylander & Härenstam, 2006) uppgett att de får mycket stöd för sitt ledarskap i sina egna ledningsgrupper och av de egna cheferna. Vad som också varit viktigt, enligt författarna, är att i flera fall har dessa chefer utövat ett delat ledarskap tillsammans med en annan chef (a.a.).

Relationsorienterade former av ledarskap

Ledare har sin position i relation till de personer som ska ledas. Naturligtvis har de också andra relationer som en del av arbetsuppgiften men den traditionella ledningsuppgiften riktar sig till de underordnade medarbetarna. Med fokus på denna grundläggande ledaruppgift har det utvecklats en mångfaldig flora av forskningsinriktningar. Här gör vi ett försök att belysa de mest aktuella inriktningarna. Det är fortfarande till övervägande del en amerikansk diskurs som gäller.

Utifrån transaktionell och leader-member-exchange teori (LMX)

Teorin om transaktionella relationer mellan ledare och följare har vi sedan tidigare sagt att vi inte ska gå in på. Den tillhör de traditionella ledarskapsteorierna och har en lång historia (Northouse, 2004). Även denna teori utvecklas dock med sin tid. Hollander (1974, 1992) anknyter transaktionell till innovation och förändring, där ledarskapet uppstår i mötet mellan följare och ledare i en viss situation. Vidareutvecklingen innebär större fokus på följarrollen.

Den forskningsinriktning som bygger på LMX-teorierna har funnits sedan mer än 25 år tillbaka säger Graen och Uhl-Bien (1995), alltså sedan mer än 35 år tillbaka i dagsläget. Teorin är ingående studerad och välutvecklad och fortsätter att utvecklas (a.a.). Den utgår då från dyaden följare – ledare och den relation som skapas dem emellan. Författarna beskriver utvecklingen av LMX-teorin genom fyra evolutionära stadier av teoriutveckling. Den börjar med inriktning på att ledare bör differentiera sina dyadiska (bemöta en person i taget) relationer till följarna, endast ha högkvalitativa relationer till några få och lågkvalitativa formella relationer med de flesta. I det fjärde steget har teorin utvecklats till att omfatta nätverk av relationer utifrån ett systemperspektiv. På så sätt hävdar författarna att teorin har utvecklats och nu erbjuder ett klassifikationssystem som är relevant även för icke-traditionella ledarskapsteorier. Olika författare har vidareutvecklat LMX-teorin åt olika håll, exempelvis har Perryer och Jordan (2005) i en empirisk studie jämfört hur stödjande respektive uteslutande ledarbeteenden påverkar de anställdas organisatoriska engagemang. Slutsatsen är att det är viktigt att ledare uppmärksammar hela spektrat av anställda och deras beteende och inte ignorerar dem som gör en svag insats. Boyd och Taylor (1998) har studerat hur olika hög grad av vänskap påverkar relationen mellan ledare och följare. Fix och Sias (2006) har studerat betydelsen av personcentrerad kommunikation för anställdas arbetstillfredsställelse, de talar om ett kommunikativt ledarskap.

Med rötter i transformationsteorin

Transformationsteorin har även den en lång historia (Bass, 1999) och utvecklas i nya riktningar. I ett fältexperiment inom en militär organisation finner man att ledare som tränas i transformativt ledarskap kan påverka sina följare i mer positiv riktning än vad ledare i en kontrollgrupp kan (Dvir, Avolio, & Shamir, 2002). Man har konstaterat att transformativt ledarskap kunnat påverka medarbetares grad av konsensus sinsemellan (Feinberg, Ostroff, & Burke, 2005), och ledares förmåga att lyssna aktivt och kreativt delta i meningsskapande (Streatfield, 2001). Den transformativa ledningsuppgiften ställer krav på en genomtänkt kunskapssyn och en insikt om behovet av samtidig utmaning och trygghet, som medel att påverka medarbetarnas lärande i utvecklande riktning, hävdar Tickle, Brownlee och

Nailon (2005). Bartram och Casimir (2007) såg i sin undersökning att transformativt ledarskap påverkar medarbetarnas prestationer genom empowerment och förtroende för ledaren. Richardson och Vandenberg (2005) studerade i vilken mån ledningens uppmärksamhet påverkade medarbetarnas prestationer och vilken nytta det hade för organisationens resultat, liksom relationen mellan ett transformativt ledarskap och klimatet vad avser medarbetarnas engagemang. Viktigaste resultatet var den betydelse som processer på enhetsnivå har för hur engagemang fungerar och påverkas. Det transformativa ledarskapet utgjorde här en viktig faktor.

Även Sandberg och Targama (1998) kan utifrån ett svenskt perspektiv sägas bidra till den transformativa inriktningen då de hävdar att ledarens uppgift är pedagogisk till sin karaktär avseende att påverka människors föreställningar snarare än att föreskriva. Det handlar om att arrangera, hjälpa, uppmuntra, vägleda och stödja andra att utföra uppgiften.

Komplext ledarskap

Transformationsteorin har också sina kritiker, t ex jämför Marion och Uhl-Bien (2002) transformativt ledarskap med komplext ledarskap. Det transformativa ses som top-down och ledarkontrollerat, där ledarna identifierar visioner och mobiliserar följare. Komplext ledarskap innebär i stället en bottom-up rörelse, i en process där ledarna agerar bonding (direct) och enabling (indirect) i en interaktiv dynamik som leder till kreativitet och fitness.

Uhl-Bien, Marion och McKelvey (2004) beskriver enligt Schreiber och Carley (2006) ett möjliggörande ledarskap och vi beskriver själva (Backström, Döös & Wilhelmson, 2006) en regisserande ledningsuppgift, som båda skapar förutsättningar för framväxt av kollektiv handling och som tar hand om det lärande som skapas i kollektivet. Surie och Hazy (2006) beskriver på liknande sätt det generativa ledarskapet som ska öka interaktionen och minska dess komplexitet, genom t ex tydlig kommunikation, uttalade målsättningar och modulindelning av uppgifter. I dessa studier beskrivs bl a ledarens uppgift att katalysera interaktion, att ge uppgifter och ansvar som kräver samarbete, samt resurser för möten mellan människor. Kvaliteten på interaktionen ses som viktig liksom förekomsten av interna och externa drivkrafter för utveckling, såsom mångfald, konflikterande uppgifter, kundkontakt och feedback.

Empowerment

Att involvera anställda i beslutsfattande tog sin början med den industriella demokratin redan under 1800-talet (Appelbaum, Hébert, & Leroux, 1999). Srivastava, Bartol och Locke (2006) menar att det finns flera rötter i

ledarskapsforskningen som leder till tankarna om delaktighet. En av dem är de tidigare nämnda¹⁷ Ohio State University Leadership Studies (Fleishman, 1953), som betonar hänsynstagande till underlydande som en viktig del i ledarskapet. Andra är ledarskapsmodeller med inriktning på: Supportive leadership (Bowers & Seashore, 1966); Participative leadership (Vroom & Yetton, 1973) samt Situational leadership (Hersey et al., 1969/2001).

Sedan 1960-talet finns en lång historia av att uppmuntra anställdas aktiva medverkan, såsom job enlargement, job enrichment, management by objectives och quality circles, enligt Appelbaum et al. (1999). En av de senaste varianterna på temat är employee empowerment, antalet artiklar i ämnet har exploderat sedan 1990. Detta beror enligt författarna (a.a.) på att företag i den globala konkurrensen nu måste gå utöver traditionellt beordrande sätt att leda. Men, menar de, när det verkligen kommer till att dela med sig av makten till anställda så är det få företag som gör det, och de ger följande definition av empowerment: "when lower employees feel that they are expected to exercise initiative in good faith on behalf of the mission even if it goes outside the bounds of their normal responsibilities" (a.a., s 234), de anställda ska inte heller straffas om de gör misstag i sina goda uppsåt. Att vara empowered innebär enligt Appelbaum et al. (a.a.) att ha integrerat följande fyra karaktäristika: sense of self-determination, meaning, competence, och impact. Samma fyra karaktäristika¹⁸ använder Moyer och Henkin (2006) i en empirisk studie¹⁹ där de säger sig ha funnit belägg för att medarbetares arbetstillfredsställelse främjas av empowerment. Ledarens uppgift är att bli en medlem av teamet snarare än att styra över de anställda samt att skapa en arbetsmiljö där anställda agerar utifrån inre motiv. Företaget får i gengäld lojala medarbetare och ett gott resultat, hävdar Moyer och Henkin (a.a.). På liknande sätt hävdar Appelbaum et al. (1999) att ledare som stödjer medarbetares empowerment genom att stärka den interpersonella tilliten också ökar organisationens effektivitet. Så även om empowerment kan vara svårt att uppnå och riskerar att mest bara bli retorik från företagsledningarna så kan själva idén vara något att sträva efter (a.a.).

Nyberg, Bernin och Theorell (2005) menar utifrån en genomgång av ledarskapsteorier och hälsoprediktorer att hälsofrämjande faktorer i ledarskap består av omsorg, struktur, empowerment, meningsfullhet, intellektuell stimulans och karisma. Medan motsatsen utgörs av brister i omsorg, delaktighet, autonomi och kontroll, samt ett transaktionellt bemötande respektive låt-gå-mentalitet. Argyris (1998) å sin sida

¹⁷ Se kapitel 1.2.

¹⁸ Empowerment definierades av Moyer & Henkin (2006) som motivationsbärande genom: meaning (om arbetet överensstämmer med egna värderingar), competence (tilltro till sin förmåga), self-determination (autonomi i arbetsuppgiftens utförande), impact (kunna påverka utfallet av sitt arbete). Liksom Appelbaum et al. (1999), refererar de till Spreitzer (1995).

¹⁹ En online survey med 2000 anställda vid ett tillverkande företag i USA.

argumenterar för att empowerment mest är ett slag i luften. Såväl VD:ar som vanliga anställda stöter på svårigheter med empowerment, makt släpper man inte gärna ifrån sig och inre motivation är inte lätt att skapa om förutsättningarna inte finns, t ex när arbetsuppgifterna är repetitiva och tråkiga, hävdar Argyris (a.a.).

Följarskap

I en översikt över teoribyggnaden kring följarskap, lyfter Baker (2007) fram följarskap i relation till ledarskap. Redan på tidigt 1930-tal, skriver Baker, tog en kvinna vid namn Follet upp en diskussion om det ömsesidiga beroendet mellan ledare och följare, om följarnas aktiva roll, om den auktoritet som följer av att vara närmast uppgiften och om vinn-vinn-karaktern hos konstruktiv konflikt. Författaren menar att Follet var långt före sin tid, på 30-talet var strukturerna auktoritära, byggda på vinna-förlora spel som gick ut på att övervinna en fiende, det var ju krigstider. Baker hävdar att de flesta tror att följarskap som forskningsfält började med Kelleys artikel "In Praise of Followers" 1988, men forskningen började enligt henne redan på 50-talet inom socialvetenskapen (psykologi, antropologi och sociologi).

Kelley (1991) argumenterar för att följare och ledare kan utveckla partnerskap som leder till konkurrenskraft. Kelley delar in följare i fem olika roller utifrån två dimensioner: passiv kontra aktiv samt självständig/kritiskt tänkande kontra beroende/okritiskt tänkande. De roller som då framträder är: alienated, effective, survivors, sheep, yes people. Effektiva följare (aktiva och oberoende) utövar self-management med commitment, competence, credibility, samt conscience. Även Baker (2007) hävdar att följarskap som begrepp kan användas för att se följare och ledare som roller som står i relation till varandra, inte som specifika individer med inneboende karaktärsdrag. Följare är aktiva, inte passiva, de utövar makten att legitimera ledaren. Baker nämner också psykologiskt engagemang som ett osynligt kontrakt mellan ledare och underordnad i effektiva team, man är då engagerade i såväl organisationens mål som varandras framgång.

Andra röster om följarskap är t ex Densten och Gray (2001b) som kombinerar teori om följarskap med teori om erfarenhetslärande med avsikt att stärka den teoretiska underbyggnaden för följarskaps-teorin samt öka insikten om relationen mellan ledares beteende och följares utveckling. Collinson (2006) i sin tur menar att ledares inverkan på följares identiteter kan vara mer komplex än vad man tidigare trott eftersom de villkorar varandra. Följare påverkar ledares identiteter också, inte bara tvärtom. Identiteterna är oupplösligen förenade, ömsesidigt förstärkande och skiftande med olika kontext. Den traditionella dikotoma uppdelningen blir därmed alltmer tveksam. Lundin och Lancaster (1990) har den anställda i fokus när de diskuterar följarskap och menar att en god participativ anställd

har integritet, lojalitet, kunskap om organisationen och sin egen roll, är mångsidig och flexibel och tar eget ansvar för sin utveckling, sin karriär och sitt handlande.

Självstyre

Självstyre (self leadership) för medarbetare utvecklades som begrepp av Manz på 1980-talet (Houghton & Yoho, 2005). Manz (1992) menar att trots att delaktighet och empowerment är på dagordningen i företag så innebär det inte att förutsättningar skapas för självstyre och autonomi. Manz hävdar också att det är självstyre som är den saknade länken för effektiv ledning. Självstyre är enligt Houghton och Yoho (2005) en process genom vilken människor tränar sin egen förmåga att styra och motivera sig. Författarna jämför fyra olika ledarskapsstilar: directive, transactional, transformational och empowering och drar slutsatsen att en empowering ledarstil som stödjer självstyre bara är lämplig under vissa villkor, nämligen när följarna har hög kompetens, när kontinuerlig långsiktig utveckling är viktig, när det inte är bråttom och inte är kris, samt när uppgiften är ostrukturerad eller komplex. Självstyre är lämpligt när en organisation vill ha följare som är engagerade, självständiga, kreativa och empowered.

Politis (2005) studerade relationen mellan självstyre och arbetstillfredsställelse och fann ett positivt och signifikant samband. Arbetstillfredsställelse definieras som "... an attitude that individuals have about their jobs. It results from their perception of their jobs and the degree to which there is a good fit between the individual and the organization." (citerat från Ivancevich, Olelelns & Matterson, 1997, s 91). Också mellan arbetstillfredsställelse och teams prestationer finns ett positivt och signifikant samband på så sätt att arbetstillfredsställelse visade sig vara en viktig länk mellan självstyre och teams prestationer (Politis, 2005).

Teorin om självstyre är bl a använd av Vogelaar (2007) som gör en teoretiskt grundad analys över möjligheten för sub-commanders (befäl i fält) att rå över den situation de befinner sig i, enligt konceptet "leadership from the edge". Självstyre ses som närbesläktat med andra begrepp såsom delegering och psychological empowerment. Slutsatsen är bl a att överordnade behöver utveckla en mer participativ och stödjande attityd, lyssna till underordnades uppfattningar, samt stödja självstyre utifrån ett empowering klimat. Liknande tankar förs fram av Carson och King (2005). Empowering fokuserar på delegering och överföring av makt från högre organisatoriska nivåer till lägre. Den ger medarbetare självständigheten att fatta beslut istället för att bara föreslå sådana. Eftersom makt är grunden för empowerment, måste medarbetarna få kunskaper att utöva makt. Arbetsmiljöer som kännetecknas av empowerment resulterar i möjligheter till och nödvändigheten av självstyre. Empowerment, menar författarna, leder till självstyre.

Ashman (2007) slutligen, beskriver ledarskapsforskning utifrån ett filosofiskt perspektiv (Sartres existentialism) genom att introducera teman som ”nothingness, being-for-others, bad faith”. Fokus behöver vara både på ledare och följare och relationen dem emellan i studier om ledarskap, enligt detta synsätt, om ledare väljer att leda måste följare välja att följa.

Relationikledarskap

I ett svenskt sammanhang kan idéerna om ett självständigt medarbetarskap ligga nära till hands. Detta uttrycks exempelvis av von Otter (2006), i boken *Ledarskap för fria medarbetare*, som att integrering av ledarskap och medarbetarskap leder till effektiv samverkan som består i den synergieffekt som skapas av tillit, samförstånd, lärande och konstruktiv problemlösning där initiativ kan tas av alla medarbetare. I ett decentraliserat arbetsliv, med kunniga och självstyrande medarbetare blir relationen mellan ledare och medarbetare en annan än i traditionellt hierarkiskt styrda organisationer (a.a.). Goda relationer är viktigt för att chefer och anställda t ex ska kunna hantera förändring (Ylander, opublicerat manus). Tidsuppfattningen varierar beroende på vilken nivå i organisationen man arbetar; chefer orienterar sig framåt medan anställda orienterar sig bakåt, detta leder till risk för tillitsbrist och försvårar kommunikation mellan anställda och chefer på flera nivåer (Björklöf, Härenstam & Parikas, 2006).

Vi har själva bidragit i denna forskningsinriktning. Dels genom att utveckla begreppen medarbetarskap (Backström, 2003) och regissörsledarskap (Backström et al., 2006), vilka kan ses som två sidor av samma mynt: att en ledare har till uppgift att stödja utvecklingen av autonomi hos sina medarbetare. Dels genom att beskriva (Backström & Döös, 2008) hur relationiken²⁰ är viktig för verksamhetens kollektiva kompetens att klara sina uppgifter. Vi menar att det borde vara möjligt att organisera framväxten av relationik som vid varje tidpunkt stöder behovet av interaktion i det pågående utförandet av arbetsuppgifterna – genom att ge förutsättningar för självbestämmande, samverkan i arbetsuppgifter, information och feed-back, samt arenor och verktyg, vilka sammantagna orsakar och underlättar interaktion. En uppgift för ledare blir då att underlätta byggandet av aktiva kommunikativa nätverk, internt medarbetare emellan samt externt gentemot andra aktörer, med en mångfald feedback loopar (Capra, 2002), som kan leda till samarbete, koordinering och ömsesidig förståelse. Med andra ord, en tät relationik genom vad som skulle kunna kallas ett relationikledarskap.

Det finns endast ett fåtal referenser som beskriver ledarens uppgift att på så sätt påverka medarbetarnas sociala nätverk. Nätverksforskare har utmanats

²⁰ Relationik är nätverket av relationer på organisationsnivå, Döös ger följande definition: A relationic is defined as the composite existence of the interactive process between human beings that bear the competence of the workplace (organization). (Döös, 2007)

att genomföra sådana studier (Leenders & Gabbay, 1999), men det är föga känt hur man aktivt kan skapa kreativa kommunikationsmönster i en grupp (Urban, Bowers, Cannon-Bowers, & Salas, 1995). Battallas och Yassine (2006) menar att deras studie är den första som försöker överföra resultat från social nätverksforskning till ledning av produktutveckling. De argumenterar för att mått på personers position i nätverksstrukturen kan användas när projektteam konstrueras och för införande av vad de kallar Information Leaders Team, som har till uppgift att fokusera kunskapsflödet i organisationen.

Värdebaserade former av ledarskap

Särskilt mot bakgrund av kriser som skakat det amerikanska samhället på senare tid har det utvecklats teorier och studier om ledarskap som har som mål att återupprätta etiska förhållningssätt ”challenges that run the gamut from ethical meltdowns to terrorism and SARS ... such challenges have precipitated a renewed focus on restoring confidence, hope, and optimism; being able to rapidly bounce back from catastrophic events and display resiliency” (Avolio & Gardner, 2005, s. 316). Här tas särskilt teorin om autentiskt ledarskap upp, samt vissa närbesläktade inriktningar. Avsnittet avslutas med en svensk kritik av denna i hög utsträckning amerikanska och normativa ledarskapsinriktning.

Autentiskt ledarskap

B. Avolio, W. Gardner och F. Luthans är, bland andra, förgrundsfigurer i den inriktning som benämns autentiskt ledarskap och som utvecklats under senare år. I två artiklar i ett temanummer om autentiskt ledarskap i tidskriften *The Leadership Quarterly* beskriver Avolio och Gardner m.fl. (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005) grunden för teorin. De menar att teorin har sin ursprungliga grund i grekisk filosofi, i humanistisk psykologi och att benämningen inauthenticity dök upp i början av 1960-talet. Begreppet det autentiska ledarskapet utvecklades först på tidigt 1980-tal och då inom utbildningsområdet. En definition av autentiska ledare som ges är: ”those who are deeply aware of how they think and behave and are perceived by others as being aware of their own and others’ values/moral perspectives, knowledge, and strengths; aware of the context in which they operate; and who are confident, hopeful, optimistic, resilient, and of high moral character” (Avolio & Gardner, 2005, s 321). Genom självinsikt, självreglering och att vara en positiv förebild menar författarna att ledare kan utveckla autenticitet hos sina följare. Ett antal föreskrivande teser spikas upp och en av artiklarna avslutas med att citera en styrelseordförande för ett stort företag som till sina VD:ar skickade ett meddelande om att de hellre kunde förlora pengar än att förlora företagets anseende. Nyzeeländska forskare hävdar (Read, 2007) att det

faktum att endast 37 procent av 1 000 arbetare bedömde sina ledare som autentiska i sitt ledarskap är nedslående för Nya Zeeland. Bättre ledarskap behövs om landet ska kunna hävda sig internationellt menar de och då rankades ändå Nya Zeeland högre än både USA, Singapore och Ryssland i en jämförande studie. Autentiskt ledarskap kopplas alltså ihop med framgångsrikt företagande av vissa forskare.

Teorin är fortfarande under utveckling. En teoretisk modell som avser att förklara hur etiskt ledarbete påverkar anställdas commitment och tillit genom psykologisk empowerment (meaning, self-determination, competence, impact) beskrivs av Zhu, May och Avolio (2004). En metodinriktad och kritisk granskning görs av Cooper, Scandura och Schriesheim (2005), som menar att begreppet autentiskt ledarskap bör definieras, mätas och studeras innan det används som något unikt och relevant för organisatorisk effektivitet. Harvey, Martinko och Gardner (2006) introducerar attributionsteorin som begreppsligt verktyg för att utveckla teorin om autentiskt ledarskap. Deras slutsats är att genom att medvetandegöra ledare om sitt förhållningssätt och dess svagheter och visa dem hur det kan förbättras så underlättas utvecklingen till autentiskt ledarskap.

Tjänande ledarskap

Forskningen kring ledarskap som tjänande (servant) är av nyare datum, benämningen myntades av Greenleaf (1970). Denna ledarskapsfilosofi förespråkar ledarens roll i omsorg om människor. Resultatet visar sig genom att de som tjänas växer som människor. Barbuto och Wheeler (2006) reder ut såväl teorins begreppsliga referensram som mätfaktorer för denna teori i vardande. Fem faktorer identifierades: altruistic calling (sätta andras behov före egna), emotional healing (empatiskt lyssnande som helar i kris), persuasive mapping (synliggöra och uppmuntra till framtida möjligheter), wisdom (uppmärksamma och föregripa genom kunnig praktik), organizational stewardship (samhälleligt ansvarstagande). Teorin är närbesläktad med begrepp som altruism, self-sacrifice, charismatic, authentic, spiritual, transformational samt i viss mån LMX.

Idén om ledaren som steward presenteras även av Wood och Winston (2005) genom utveckling av begreppet accountability. Författarna menar att tidigare begrepp (transformational) är otillräckliga. Ledaren som steward innebär att stå till svars: willing acceptance of leadership responsibilities; public disclosure of behaviour and communication; explaining beliefs, decisions, commitments and actions. En jämförelse mellan transformativt och tjänande ledarskap görs av Stone, Russel och Patterson (2004), som kommer fram till att båda riktningarna erbjuder en begreppslig referensram för dynamiskt ledarskap. Det transformativa är välutvecklat medan det tjänande fortfarande behöver ytterligare, främst empiriskt, stöd. Det som är

utmärkande för just tjänande ledarskap är enligt författarna betoningen på andliga (spiritual) och värderingsmässiga grunder.

Andra moralinriktade ledarskapsteorier

Nedan presenteras ett axplock av alternativa teoretiska benämningar på ledarskap som har en moralisk dimension i förhållningssättet. Begreppet etiskt ledarskap har utvecklats under de senaste åren hävdar Brown och Trevino (2006) i en litteraturöversikt över etiskt ledarskap. De ger en definition av etiskt ledarskap som: "the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to follower through two-way communication, reinforcement, and decision-making" (a.a. s120). Författarna gör en jämförelse med tre andra ledarskapsinriktningar som överlappar den etiska: authentic, spiritual, transformational. Samtliga inriktningar hävdar altruism, omsorg och integritet som värden i ledarskap, det som skiljer den etiska teorin från de övriga är en större betoning av den transaktionella aspekten, genom att aktivt påverka följares etiska uppförande.

En större balans kan uppstå mellan ledare och medarbetare utifrån ett ömsesidigt beroendeförhållande hävdar Morris, Brotheridge och Urbanski (2005). På senare tid har flera benämningar på ledarskap vuxit fram inom forskningen som visar på en sådan förändring, såsom humble, supportive och participative leadership (a.a.). Norman, Luthans och Luthans (2005) använder på liknande sätt hopp (hope) som begrepp i relation till ledarskap. De ser hoppfullhet som något som kan smitta från ledare till anställda i tider av traumatisk förändring, så att anställda stannar kvar i företaget och återhämtar sig. Författarna hävdar att organisationer med förmåga till återhämtning är mer framgångsrika i det långa loppet än andra. Ledare behöver därmed vara medvetna om hur deras handlingar tolkas och härmas, de behöver upptäcka sina föreställningar och agera enligt dem. Återhämtning är något som kan läras och utvecklas på alla nivåer i en organisation hävdar Norman et al.

Skillnaden mellan karisma och karaktär lyfts fram av Sankar (2003) som menar att karisma har en svart sida av maktfullkomlighet och brist på moral. Karaktär däremot är en strategisk resurs som ger styrka att införa en kultur med etiska koder, moraliska visioner, fantasi och mod. Även Mukherjee (1998) som argumenterar för användning av gammal indisk visdom för att åstadkomma Total Quality Management, beskriver liknande idéer. Författaren hävdar att förändring kommer från en genomgripande förändring i individen, som innebär Quality Mind (QM), nämligen sense of purpose, values, samt character.

Ringa uppmärksamhet har ägnats ledarskapets effektivitet kopplat till rättvisa i ledarskapet, menar van Knippenberg, De Cremer och van Knippenberg (2007). Samtidigt, menar de, har flera forskare visat att rättvisa har stor inverkan på individer, både inom och utanför organisationer. Rättvisa är förknippat med större tillfredsställelse och med acceptans av beslut, högre grad av uppfattad legitimitet hos myndigheter, högre grad av arbetstillfredsställelse, högre grad av engagemang gentemot organisationer, grupper och samhället i övrigt etc. Rättvisabegreppet är ofta uppdelat på *distributive*, *procedural* och *interactional* rättvisa, hävdar författarna. Medan de två första handlar om resultat och procedurer, handlar *interactional* om med vilken värdighet och respekt som människor behandlas, och i vilken utsträckning som de vid rätt tidpunkt, ärligt och noggrant, blir informerade om för personen relevanta förhållanden. Författarna menar att det rättvisetänkande som ledare uppvisar är positivt korrelerat till kriterier för ett effektivt ledarskap.

Många av de här refererade artiklarna är konceptuella och normativt föreskrivande till sin karaktär och avslutas allt som oftast med en rekommendation att empirisk forskning behövs. Det är alltså tankesätt och föreställningar som snarare är deduktiva än induktiva, de har inte vuxit fram ur empiriska studier, utan ur ett samhällsklimat av bristande tillit till personer i ledande ställning, enligt vår förståelse.

I en svensk kontext förekommer en del empiriskt grundade studier med inriktning på etik och ledarskap. I ett oss närstående sammanhang²¹ pågår t ex en studie som syftar till att undersöka ledarskapets etiska dimensioner i hälso- och sjukvården (Falkenström, 2007). Utgångspunkten är att minskade ekonomiska resurser och ökande etiska krav bidrar till moralisk stress hos personalen. Ett liknande sätt att se på ledarskapets etikfrågor uttrycks av Hagström (2003) som menar att chefer har mer än ett etiksystem att förhålla sig till vilket innebär att de hamnar i etiska dilemma-situationer och lojalitetskonflikter mellan olika grundhänsyn. Grundhänsyn av olika slag som chefer, särskilt de i offentlig sektor, måste förhålla sig till är: lydnad mot lagen, lojalitet mot överordnade, hänsyn till samhällsmedborgarna samt legitimitet gentemot underställd personal. Förvaltningsetik, professionsetik och egenetik krockar både med varandra och med krav på effektivitet och ekonomiska överväganden, skriver Hagström. Med medarbetarskapet som utgångspunkt har Hällstén och Tengblad (2006) närmat sig etiska aspekter i relationen mellan medarbetare och ledning. De menar att ett positivt medarbetarskap förutsätter insiktsfulla ledare med ett etiskt välutvecklat personalansvar. Det myndiga medarbetarskapet kan på så sätt nås genom: ömsesidigt förtroende mellan ledning och medarbetare; kontinuitet i utvecklingsarbete: hållbar bemanningsnivå; mångfald; professionalism;

²¹ Pedagogiska institutionen vid Stockholms universitet.

rimligt stora chefsområden; samt motivation för och stöd åt utveckling av ett medarbetarskap som ägs av medarbetarna.

Med fokus på ledares uppfattning om common values hävdar Brytting och Trollestad (2000) att grundläggande värderingar är det lim som håller en organisation samman. Gemensamma grundläggande värderingar kan, menar författarna, skapa en känsla av gemenskap där regler inte längre behövs. Men det krävs då att ledningen inte sätter företagets välbefinnande före människors välbefinnande, människosynen är grunden för demokratiskt ledarskap.

Kritiska synsätt

Som en motvikt till främst de angloamerikanska teorierna tar vi här upp några artiklar som kritiskt granskar normativt föreskrivande ledarskapsteorier med främst amerikansk bakgrund. Detta kan vara på sin plats eftersom en storföretagarretorik utifrån amerikanskt managementtänkande har haft stort inflytande i svenskt arbetsliv, främst genom olika organisationskonsulters försorg (Brulin & Ekstedt, 2003). Enligt Grey (2007) finns det en livaktig forskningsinriktning som tagit till sin uppgift att kritiskt granska main stream forskningen inom ledarskapsområdet.

Utifrån en empirisk fältstudie (intervjuer/samtal med chefer) (Alvesson & Sveningsson, 2003b) problematiseras upphöjandet av vardagliga aktiviteter som lyssnande och småpratande till något som får extra värde när det utförs av ledare. Ledarskap konceptualiseras, av ledarna själva, som ”extra-ordinarization of the mundane” (s 1435) därför att ledarskap ges visionära och heroiska benämningar i ”ledarskapsindustrin”. Slutsatser som dras är att mycket av vad ledare gör är vardagligt och inte skiljer sig från vad andra medarbetare gör. Vardagliga handlingar ges en särskild aura av att vara extraordinära när de utförs som ledarskap, menar Alvesson och Sveningsson (a.a.). Den formella positionen som chef är avgörande, vilket innebär att skillnaden ledare - chef är problematisk. Ledarskapsdiskursen behöver granskas när den får chefer att upphöja sina vardagliga (kommunikativa) handlingar till något magiskt och underlydande att bli beroende av chefernas ”managerial mundanity” för sitt välbefinnande och sin effektivitet på jobbet. I en annan artikel (möjligtvis med samma empiriska underlag) visar Alvesson och Sveningsson (2003a) på skillnaden mellan chefers ledarskapsdiskurs och praktiska handlande. Ledarskapsdiskursen ifrågasätts av författarna. Att chefer och deras ledarskap skulle vara avgörande, bestämma inriktning, strategi, visioner, konkurrenskraft, prestation och förändring, att ledarskap skulle vara något robust, stabilt och sammanhållet, med behavior style, charisma och values, d v s något essentiellt, sätter författarna frågetecken för. Slutsatser som dras är att chefers idéer om ledarskap egentligen är vaga, chefer är fångade mellan ledarskapsdiskursen

och praktiska hinder såsom administrativa krav. Idéer om ledarskap har begränsat inflytande över organisatorisk praktik, men de ger underlag för identitetsskapande och legitimering, hävdar Alvesson och Sveningsson (a.a.). Liksom att chefer gärna placerar sig i den ”goda” positionen av ledarskap men praktiserar den ”dåliga” positionen av micro-management. Det goda ledarskapet ger på så sätt ett stödjande språk för identitetsskapande men går på tvärs mot chefsarbete och byråkrati och leder till temporär fragmenterad identitetskonstruktion som inte påverkar beteendet.

I ytterligare en (kvalitativ) empiriskt grundad artikel (Kärreman & Wenglén, 2005) beskrivs hur karismatiskt ledarskap kan sprida sig till byråkratisering och rutiner vilket leder till överlappande sätt att utöva kontroll. Detta kallar författarna för karismatisering av rutiner, ett specialfall av management of meaning. Det skapas en inre relation mellan olika former av kontroll, en länk mellan vision (symboliserad av en karismatisk person) och vardagliga göranden, som rutiner. Karisma skapar ett känslomässigt impregnerat tolkningsfilter som skapar en särskild atmosfär vilket leder till att karismatisk kontroll och därpå följande byråkrati resulterar i att rutiner och standarder får ett gyllene skimmer över sig.

Tyrstrup (2005) hävdar i sin tur att idealen för vad som är bra ledarskap, t ex genom indirekt, proaktiv och förutseende styrning, inte stämmer med det ofta effektiva och enda möjliga direkta, improviserade och reaktiva ledarskap som faktiskt är det som oftast pågår i vardagen när oförutsedda händelser ständigt behöver hanteras. Frågan som ställs är: ”Hur ser ett ledarskap ut som rimligt förmår *hantera* den inneboende osäkerhet som finns i all händelseutveckling?” (a.a., s 159, författarens kursivering).

Gender och ledarskap

En aspekt av ledarskap som verkar bli alltmer livaktig är i relation till gender. Antalet kvinnor i ledarpositioner ökar enligt två aktuella forskningsöversikter (Eagly & Carli, 2003; Stelter, 2002) och antagandet görs att antalet kvinnor i chefspositioner i framtiden (år 2030) kommer att överstiga antalet män eftersom fler kvinnor än män utexamineras inom högre utbildning samtidigt som de skaffar sig arbetslivserfarenhet i högre utsträckning än kvinnor gjort tidigare (Stelter 2002). Ökat intresse från media angående kvinnors överlägsenhet som effektiva ledare konstateras i samband med att hierarkierna antas avta och ledarens roll övergå till coachens eller lärarens, med syfte att stödja samverkan och teamarbete (Eagly & Carli, 2003). Dock är antalet kvinnor ännu så länge färre än antalet män i ledande positioner, särskilt på de högsta nivåerna, samtidigt som kvinnor på dessa positioner har mindre betalt än män. Orsakerna till detta antas vara det s k glastaket, de sociala förväntningar som innebär att ledarskap förknippas med maskulint orienterade auktoritära och

uppgiftsorienterade beteenden, medan relationsorienterat (och därmed kvinnligt) ledarskap inte ses som riktigt dugligt (Stelter, 2002). Den största utmaningen är djupt liggande kulturella hinder, stereotyper om kvinnor och kvinnors förmåga hävdar Beck och Davis (2005) utifrån en empirisk studie av en bank i Australien som genomgått ett framgångsrikt diversity-arbete, med många olika åtgärder för att få fler kvinnliga ledare. Trots detta fanns fortfarande diskriminering utifrån gender. Men en förändring verkar vara på gång, Koch, Luft och Kruse (2005) har i en empirisk (tysk) lingvistisk studie sett förändringar i semantisk konnotation avseende ledarskap. Fem begrepp: man; woman; leadership; manager; businesswoman; bedömdes²² i relation till ett antal adjektiv såsom hård-mjuk, avslappnad-spänd, tydlig-diffus, stark-svag, etc. Slutsatsen som dras är att en konnotationsglidning har skett under de senaste 20 åren. En studie från 1986 konstaterade att ledarskap sågs som manligt. Denna studie konstaterar att ledarskap nu snarare ses som androgynt.

Gender och prestation

I en annan empiriskt grundad studie i bankmiljö avsåg forskarna att undersöka vilka förmågor hos ledare som var relaterade till prestation (Penley, Alexander, Jernigan, & Henwood, 1991). Utgångspunkten var att kommunikation är väsentligt för ledning av organisationer och kommunikativ förmåga konstaterades samvariera med utförande. Ledare som undvek kommunikation gjorde ett sämre jobb, konstaterar författarna. De fann inget stöd för att kognitiv differentiering och perspektivtagande var relaterade till utförande, däremot visade sig självinsikt och utförande vara relaterade. Författarna gör antagandet att topp-presterande ledare är mer utåtriktade. Kvinnor rapporterade i studien²³ genomgående lägre självvärdering än män, en högre grad av muntlig kommunikation, samt större svårigheter med att skriva, de gav en mer introvert bild av sig själva än vad männen gjorde. Detta menar Penley et al. (a.a.) kan bero på att kvinnor har lägre självförtroende och därför har en annan måttstock för självvärdering än män. Man vet att minoriteter (vilket kvinnliga ledare är) utvecklar negativa självvärderingar, skriver författarna. I ytterligare en empirisk studie (Hoyt & Blascovich, 2007), denna gång med studenter i smågrupper i lab-miljö, utgick forskarna från kongruensteorin²⁴: ”female gender stereotype are incongruent with the leadership role” (a.a., s 595). Frågan var: hur påverkar detta kvinnliga ledare? Studien visar att stereotypa reaktioner gentemot kvinnliga ledare kunde modereras av hur effektiva de kvinnliga ledarna bedömdes vara. Stereotypa negativa reaktioner från

²² Bedömarna var ett hundratal personer, hälften kvinnor och hälften män, bestående av studenter respektive yrkesverksamma i Tyskland och jämförelse gjordes med en tidigare liknande studie.

²³ En enkät med självskattningar gjorda av kvinnliga respektive manliga chefer.

²⁴ Kongruensteorin innebär att vad som är passande för ledare stämmer med vad som är passande för män men däremot inte med vad som är passande för kvinnor.

medarbetare kunde hanteras av kvinnor med högt självförtroende som ledare. Framtida forskning föreslås för att bättre förstå hur effektiva ledare hanterar stereotypt agerande från medarbetare, för att kunna stödja ledare att bemöta sådant beteende. En annan empirisk studie (Koch, 2005), som är lingvistisk och från Tyskland, ger ytterligare en infallsvinkel på hur kvinnor bemöts som ledare. Här gäller det skillnader i värderande (icke-verbal) känslorespons gentemot manliga och kvinnliga ledare i små face-to-face grupper. Mer negativa känslor visades gentemot kvinnor än mot män i grupperna trots att kvinnorna av forskarna klassades som mer kompetenta. Detta kan t ex förklara, menar författarna, varför kvinnor under sina första år som ledare förlorar självförtroende och varför det är svårt för kvinnor att göra chefskarriär.

En slutsats skulle alltså kunna bli, menar vi, att om könsstereotypier samverkar med och bidrar till kvinnors låga självvärdering och får till resultat att kvinnor blir mindre utåtriktade i chefspositionen så kan detta innebära hinder för kvinnor att utveckla sitt ledarskap och att bidra till goda prestationer i verksamheten. Men självvärdering kan också tänkas samvariera med den kulturella kontext som organisationerna är en del av.

En svensk studie av linjecheferns arbetsvillkor i kommunal verksamhet, både kvinnodominerade omsorgs- och utbildningsverksamheter samt mansdominerade tekniska verksamheter, visar att chefers agerande väsentligen inte skiljer sig mellan män och kvinnor utan mellan verksamheter (Forsberg Kankkunen, 2006; Forsberg Kankkunen & Härenstam, 2007). Linjecheferna i de tekniska verksamheterna hade bättre förutsättningar för kommunikation med såväl medarbetare som högre chefsnivåer än vad motsvarande chefer i omsorgs- och utbildningsverksamheterna hade. Det fanns därtill skillnader avseende hur aktörerna betraktade de uppgifter som skulle utföras (Forsberg Kankkunen, opublicerat manus). I de tekniska verksamheterna betraktades problem i linjechefernas arbete, av såväl dem själva som av överordnade chefsnivåer, i relation till den reella situationen, exempelvis relaterades uppgifter till tid och resurser. Resultatet blev att aktörerna tog ett kollektivt ansvar för uppgifterna. Inom omsorgs- och utbildningsverksamheterna betraktades uppgifterna istället som linjechefernas individuella ansvar. Istället för att relatera problem till den reella situationen lades ansvaret, av såväl linjechefer som överordnade chefsnivåer, på linjechefen som person (a.a.).

Ledarskapsforskning har fram till idag, menar Stelter (2002), utgått från västerländska ideal som individualism och rationalitet. Därför har ledarskapsforskning med genderinriktning ett viktigt bidrag att ge genom att upptäcka och utmönstra den gender bias som hindrar det ledarskap som bäst passar de strategiska behov som dagens ofta teambaserade organisationer behöver (a.a.). Bl. a. refereras till en studie av Gibson (1995) som jämför

svenska och norska organisationer med amerikanska och australiensiska. De svenska/norska organisationerna karaktäriserades av: involvement, community, expected uncertainty, minimized inequality, employee interdependence, accessible superiors, samt decreased aggressive/confrontational behaviors. De amerikanska och australiensiska organisationerna karaktäriserades i sin tur av: individualism, separate sex roles, high initiative, decreased group interdependence, focus on individual achievement/self interests, valuing planning/prediction. Med andra ord så visade sig organisationerna i Norden betona relationer och indirekt ledarskap pga. en mer kvinnligt präglad kultur, vilket får konsekvenser för såväl organisation som ledarskap, enligt Stelter (2002).

Fördomar och ledarskap

Eagly och Carli (2003) visar i sin litteraturgenomgång att kvinnor har vissa fördelar i sin ledarskapsstil men också nackdelar som utgörs av fördomar, särskilt i manligt präglade och befolkade organisationer. Organisationer kan dra nytta av att ha kvinnor i nyckelpositioner som ledare, som symboler för progressiv social förändring och modernitet, genom att utgöra en ny sorts ledarskap. Fördomarna som kvinnor möter utgörs av stereotypa föreställningar om att män är agentic medan kvinnor är communal, samt att ledarskap är agentic, alltså manligt. Kvinnor som är ledare måste kombinera agentic med communal, d v s feminisera ledarskapet som ett sätt att bemöta fördomarna, menar författarna. Män har en större valfrihet att anpassa sitt ledarskap efter situationen eftersom deras gender roll överensstämmer med föreställningarna om ledarskapets agentic karaktär (a.a.). Inkonsistens uppstår mellan kvinnlig gender roll och rollen som ledare, enligt teorin om role incongruity of prejudice (Eagly, 2005) på följande sätt:

Figur 4 Fördomar om gender roller i kombination med stereotypa föreställningar om manligt och kvinnligt som kvinnor i ledarposition möts av. Vår bearbetning efter Eagly (2005)

	Male gender role	Female gender role
Agentic, masculine values	Assertive, ambitious, dominant, forceful, self-sufficient, self-confident	-
Communal, female values	-	Affectionate, helpful, kind, sympathetic, interpersonally sensitive

Fördomarna kan vara fördelaktiga för kvinnor, om en organisation eftersträvar transformativt ledarskap, eftersom detta ideal stämmer med den kvinnliga könsrollen som stödjande och omtänksam. En positiv, uppmuntrande, inspirerande ledarstil har generella fördelar i dagens organisationer enligt Eagly och Carli (2003). Däremot, hävdar Eagly (2005) att autenticitet är svårare för kvinnor än för män att uppnå. Relationell

autenticitet kräver att följare erkänner ledarens legitimitet att hävda värderingar som är gemensamma. Kvinnliga ledare kan i högre utsträckning än manliga ha problem med att få sådan legitimitet pga normer om gender som innebär att competitiveness och assertiveness är reserverade för män. Ju mer självsäkert en kvinna agerar desto mindre effektivt kan hennes ledarskap bli, eftersom hon bryter mot könshierarkin, menar Eagly (a.a.). Men, kvinnor anses trots allt ha en framtid som ledare, eftersom de blir alltmer maskuliniserade – agentic, samtidigt som ledarskapsrollen har blivit alltmer androgyn (Eagly och Carli, 2003). En stegvis förändring av ledarstereotyper sker enligt författaren i en riktning som överensstämmer med den kvinnliga könsrollen. Organisationer som är gender neutrala kan öka sin tillgång till ledare. Att välja kvinnor till ledarpositioner kan bidra till att organisationer får ledare som är särskilt effektiva under moderna villkor (a.a.). Exempel på detta kan ses i en artikel av Brady och Hammett (1999) som utifrån ett feministiskt postmodernt perspektiv granskat tre empiriska studier av ledarskap inom utbildningsområdet. Ett nytt (feministiskt) sätt att se på ledarskap i skolan presenteras som karaktäriseras av demokratiska relationer, alla involverade delar på ledarskapet (share), professionell utveckling ska kännetecknas av sharing, peer coaching, self and peer monitoring bl a Delad makt ska ersätta auktoritär makt. En stödjande struktur ska ersätta en hierarkisk. En rektors roll bör t ex vara en mix av advocate, coordinator, assistant, enabler och trouble-shooter. Anställda bör ha en inre motivation, samtidigt som dialektisk interaktion, samverkan och delaktighet bör stödjas. Kritisk feminism kan på detta sätt erbjuda möjligheter att undersöka nya visioner för ledarskap, menar författarna.

Avslutningsvis tar vi upp en teoretisk artikel med svensk anknytning. Due Billing och Alvesson (2000) beskriver ur ett kritiskt perspektiv det vanskliga i att hävda att ledarskap bör feminiseras. Traditionellt brukar chefspositioner definieras med ord som instrumentalitet, autonomi, resultatorientering, men idag finns ett intresse för ledarskap som är participativa, icke-hierarkiska, flexibla och grupporienterade, menar författarna. Sammanfattningsvis, hävdar de att det saknas forskning om hur kvinnor i ledande ställning faktiskt agerar. Men man bör vara försiktig med att gender etikettera, det finns en risk att man då reproducerar stereotyper och traditionell könsmässig arbetsfördelning. Det hyllande av kvinnors erfarenheter som görs skapas utifrån en patriarkal arbetsfördelning vilket förstärker gender stereotyper, skriver författarna. Risken är t ex att man övervärderar möjligheten att överföra förmågor från hemarbete till företag. En normativ standard för hur kvinnor ska vara kan verka hindrande, kvinnor konstrueras som ledare över känslor och relationer och exploateras som emotionsarbetare. Men kvinnligt ledarskap kan, som kritiskt begrepp, utgöra en motkraft till dominerande synsätt på ledarskap och bidra till en avmaskulinisering, som inte behöver innebära en feminisering, säger författarna. Men det är svårt att bortse från stereotyper vilka kan verka

hindrande för både kvinnor och män, hävdar de. Det vi kan förvänta oss i framtiden är en könsneutralisering med öppen kamp om chefstjänsterna mellan kvinnor och män eftersom kvinnor och män kan konstrueras så att de stämmer eller inte stämmer med de krav som just för tillfället ställs på kandidaterna till ett chefsjobb (Due Billing, 2006).

Förändrade organisationsformers påverkan på former av ledarskap

Traditionell ledarskapsforskning har för det mesta ledarskapet som utgångspunkt, det handlar om hur ledare kan och bör påverka sin omgivning, särskilt avseende underordnad personal. På senare tid har det även förekommit studier i den omvända riktningen, man frågar sig hur ledarskapet påverkas av förändrade organisationsformer. Nya former av organiserande kräver nya former av ledande, hävdas det, såsom när högt utbildade medarbetare ska samarbeta i projektorganiserad verksamhet. I en trendspaning över framtidens arbete sägs bl a att ledarskapets auktoritet har sjunkit, psykosocial belastning har ökat, identitet och självförverkligande används som drivkrafter vilket kan leda till stark frustration, samt att ökade krav på utbildning och kompetens ställs av arbetsgivare (von Otter, 2003). I denna värld behöver ledare orientera sig och bidra så att högt utbildad arbetskraft kan agera självständigt men ändå samordnat och effektivt för att bemästra snabba förändringar (von Otter, 2006).

Organisationer har i allt större utsträckning avsiktligt organiserat för ständig förändring menar Ylander (opublicerat manus). Under sådana omständigheter blir uppfattningar om tid avgörande. Förändringar upplevs inte som tids-linjära, menar Ylander, vilket leder till att upprepade förändringar skapar en komplex miljö där aktörers handlingar ständigt villkorar varandra. Detta gör att chefer måste anstränga sig för att se förändring genom de anställdas ögon och vara kapabla att synkronisera och orientera sina medarbetare i det ständigt föränderliga organisatoriska landskapet (a.a.).

Kunskapsorganisation och resursminskning

I en inledande artikel (Pearce, 2007) till en specialutgåva av Human Resource Management Review om utveckling av ledarskap tar författaren sin utgångspunkt i att vi har kommit till en tid av knowledge work. Detta innebär att knowledge workers kan undanhålla sitt intellektuella kapital och ta det med sig om de väljer att lämna ett företag. Därför behöver själva ledarskapsbegreppet omprövas liksom ledarskapsutveckling, hävdar Pearce (a.a.). Rådande insatser för ledarskapsutveckling, menar han, fokuserar traditionellt ledarskap som är transaktionellt och transformativt samt individer som har formella ledarpositioner. I stället borde ett bredare område av beteenden och kompetenser inkluderas, även följare borde delta i

processen att utveckla ledarskap. Syftet med specialutgåvan är att öppna upp för utveckling bortom de dominerande transaktionella-transformativa modellerna, man vill vidga synen på vad som utmärker ledarutveckling.

Några olika aspekter av ledares utveckling som visas på är:

- fokus på ledares identitet
- skicklighet i att bygga sociala nätverk är viktig för kapacitet och ekonomisk tillväxt
- ledare behöver vara tekniskt kunniga, kreativt tänkande, ha social förmåga och organisatorisk förståelse för att kunna leda kreativa aktiviteter
- betydelsen av emotion och mellanmännsliga relationer
- holistiska och andliga aspekter av ledarskap saknas på handelshögskolor, endast analytiska och begreppsliga förmågor tränas där

En av artiklarna i den ovan nämnda tidskriften (Lovelace, Manz, & Alves, 2007) tar sin utgångspunkt i att dagens ledare befinner sig i komplexa arbetsmiljöer som karaktäriseras av globalisering, snabb teknisk utveckling, minskande resurser och ökande kostnader. Företag downsizar, omstrukturerar, använder tillfällig arbetskraft och kräver flexibilitet i arbetsscheman. Ledare påverkas av förändringarna vilket kan leda till stress pga långtgående krav och brist på kontroll. Utifrån krav-kontroll-modellen (Karasek, 1979) kan en aktiv arbetsmiljö (höga krav - hög kontroll) skapas genom self-leadership och shared leadership hos både anställda och ledare, särskilt om arbetet görs i team. En aktiv arbetsmiljö kan fostra hälsosam regenerering och ökat engagemang, hävdar Lovelace et al. (a.a.). Detta inkluderar god fysisk, psykisk och social återhämtningsförmåga. Shared leadership kan exempelvis erbjuda en robust form av ledarskap som kan skydda mot stress. Framtida forskningsbehov som man pekar på är bl a att undersöka relationen mellan fysisk fitness och self-leadership.

En engelsk intervjustudie (Thomas & Dunkerley, 1999) har utifrån omdaning av offentlig sektor enligt nya diskurser, såsom New Right Ideology samt post-modernism vilka är kritiska mot byråkrati, undersökt mellanchefer uppfattningar om förändringarna. Resultatet pekar mot att förändringarna snarare drivs av kostnadsminskning än post-byråkratisk ideologi, vilket gör mellancheferna desillusionerade och demoraliserade. Ständigt ökade krav och liten bestämmanderätt paras med sträng byråkratisk kontroll och nya procedurer för övervakning, samtidigt som marknads- och kvalitetsaspekter betonas. Detta innebär för ledarna en ökad arbetsbörda och ökad osäkerhet samt minskade möjligheter att avancera. Retoriken om decentraliserad styrning och empowerment är inte reell, hävdar författarna, vilket leder till frustration och missnöje. I en annan empirisk studie (Bean & Hamilton, 2006) av meningsskapande processer i tider av nedskärning

(inom Telenor i Norge) hävdar författarna att ledare manage meaning medan anställda make sense i en kommunikativ social process vari organisationen tolkas och skapas. Bean och Hamilton (a.a.) pekar på bräckligheten i frames (ledningens budskap) och mängden av meanings som skiftar och flödar. De menar att ledare måste uppmärksamma förekomsten av sense making. För att förstå organisatoriska händelser och meningsskapandet som en kommunikativ och social process behöver ledare-följare-diskursen undersökas ytterligare, med alla sina inneboende motsättningar, hävdar författarna.

I ett svenskt sammanhang hävdar Hagström (2003) att de senaste decenniernas strävan efter decentralisering har skapat ett vakuum mellan organisationens högsta ledning och den operativa verksamheten, särskilt gäller detta inom offentliga verksamheter. Den sammanhållande länk som mellancheferna utgjorde saknas vilket innebär att den viktiga rollen som arbetsledare har gått förlorad och ersatts av en chefsfunktion med en mer administrativ roll, enligt Hagström. Författaren förordar en återgång till en mer nivellerad chefshierarki med rimliga villkor för chefer att vara närvarande i det operativa arbetet.

Anderzén (2007) studerar frågan hur många direkt underställda en personalansvarig chef kan ha, om man ser till organisationens krav och förväntningar och möjligheter till stöd för medarbetarna. Medarbetare på arbetsplatser med färre än 40 medarbetare upplever en signifikant högre effektivitet i arbetet och en lägre arbetsrelaterad utmattning, samt en högre förändringsbenägenhet, jämfört med arbetsplatser som har ett större antal medarbetare per chef.

Liknande tankegångar framför Kira och Forslin (2006). I många organisationer talar cheferna om att de vill leda genom ett *nära ledarskap* eller *närvarande ledarskap*. De vill stödja och coacha sina medarbetare ute på enheterna i levande samtal. Men cheferna hittar man på kontoret, inte ute i verksamheten. Det som dränerar cheferna på ork och energi är byråkratin. Ledningen har lagt allt större del av administrationen på första linjens chefer, t ex löneadministration, ekonomiska uppföljningar, kvalitetssäkring o s v som sammantaget gör att cheferna tillbringar en allt större tid vid datorn och på möten istället för ute i verksamheten hos medarbetarna. Att så har skett beror delvis på teknikens möjligheter men också på att det finns en stark centraliseringstendens i arbetslivet. Denna leder till ökad kontroll, behov av mer information och rapporter, krav på mätbar effektivitet och fler regler. Det är byråkratin som tynger och kväver.

I en rapport från VINNOVA (Thelander, 2008) intervjuas Mats Tyrstrup och Ingalill Holmberg om ett nyligen genomfört forskningsprojekt. Forskarna menar att när chefer, i kunskapsintensiva organisationer där oförutsebarheten är stor, har den proaktiva chefen som förebild så gör det att

de upplever sig otillräckliga. Det cheferna ägnar mycket tid åt i dessa organisationer är upprepat meningsskapande i ett ständigt pågående organiserande, de hanterar en dynamik med dagliga omprioriteringar och improvisationer. Tyrstrup och Holmberg menar att det krävs erfarenhet, kunskap, intuition och snabbhet i bedömningar för att skapa ordning i det överblickbara. I varje liten brandkårsutryckning utövas på så sätt ledarskap av vardagshjältar, som de menar att dessa improviserande chefer är. De ser en ny ledarprofil växa fram, där uppgiften handlar om att integrera och skapa team genom tillfälliga organisatoriska lösningar där kompetens tillvaratas och utvecklas. Kunskap uppstår i mellanrummen i organisationen säger forskarna, i samspel och interaktion mellan individer, grupper och avdelningar.

Team och projektorganisation

Vi har även funnit några svenska, empiriskt grundade, studier på temat att förändrad organisation innebär förändrade villkor för ledarskap. Ellström och Kock (2004) beskriver forskning om ledarskap i nya organisationsformer med processyn och teamarbete. Författarna utgår från "att traditionella föreställningar om ledning och ledarskap, i grunden präglade av hierarkiska föreställningar om styrning, inte är ändamålsenliga i organisationer som eftersträvar en processorganisering av sin verksamhet" (a.a., s 3). I intervjuer talade chefer utifrån en ledarskapets överideologi om relationsinriktning, delaktighet och engagemang, om coaching och lagledarskap. Dock hade styrande och auktoritärt ledarskap, byggt på fackkunskap och med institutionaliserad karaktär, betydande stabilitet. Författarna visar på en brytning mellan krav utifrån på nytt ledarskap och det traditionella med stark förankring i praktiken. Tre aspekter av detta nya ledarskap, såsom det framstod i intervjuerna är relationsinriktning, att vara inspirerande och motiverande samt i viss mån att främja lärande, d v s det är närbesläktat med det transformativa ledarskapet. Detta ser Ellström och Kock (a.a.) som exempel på "concertive control", d v s som mjukare former för styrning genom samförstånd och goda relationer. Eller med andra ord, en modern variant av klassisk tayloristisk produktionslogik avskild från utvecklingens logik som ett ledarskap för lärande skulle kunna främja. Av intervjuerna framgick att indirekt ledarskap sker i stället för direkt, med ett minimum av kontakt mellan chef och team, och där chefens administrativa arbetsuppgifter tar över pga decentralisering och breda kontrollspann i platta organisationer. Att som ledare förhålla sig så kan vara ett sätt att undvika utmaningar och krävande ledarskapsuppgifter i det nya ledarskapet, vilket också kan förstärkas av oklarheter i detta. Författarna menar att det finns en risk att team då arbetar under en optimal nivå eftersom en teambaserad organisation kräver mer ledarstöd än en traditionell för att kunna ta tillvara potentialen för utvecklingsinriktat lärande.

I projektorganiserat tvärfunktionellt produktutvecklingsarbete har Norrgren och Schaller (1999) studerat hur tre olika ledarskapsstilar (production-, employee- och change-centered) hos projektledare påverkade hur deras anställda såg på arbetsklimat och lärande. Det är ledarnas beteende snarare än deras maktposition som är avgörande för hur effektivt de leder, är en slutsats som dras. Nämligen att de är aktiva i sitt ledarskap för att underlätta förståelsen för och hanteringen av ny arbetspraktik bland teammedlemmarna. Det relationsinriktade ledarskapet korrelerade mest positivt till arbetsklimat och positivt arbetsklimat bidrar till framgång i arbetet, konstaterar Norrgren och Schaller (a.a.). De olika ledarskapsstilarna påverkade lärandet, vilket är något som behöver stödjas i tvärfunktionella team, på sätt som innebär: delat ansvar, gemensamt experimenterande samt fokus på teamets uppgifter/mål (objectives). Projektorganisering påverkar också linjechefens roll menar Bredin och Söderlund (2007) utifrån en studie på det svenska företaget Tetra Pak. Linjechefsuppgiften omskapades där till att bli competence coach. Författarna visar att det uppstår en mer Human Resource (HR) orienterad ledarskapsroll som också behöver integreras i företagets HR-organisation. Man pekar bl a på behovet av att studera långtidseffekter av denna rollförskjutning med fokus på status och gender. Bli det fler kvinnor som besätter dessa coachande uppgifter och sjunker då ledarskapets status?

Utifrån en studie i IT-miljö diskuterar Holmberg och Strannegård (2005) hur dominerande ideologier om ledarskap spreds i denna sk nya ekonomi i Sverige i slutet av 90-talet och början av 2000-talet. Författarna konstaterar att det skedde en ömsesidig påverkan mellan akademi, praktiker, konsulter och media vilket innebar en snabb spridning av normer för ledarskap. Den nya ekonomin hyllade entreprenörskap i en genomgående individualiserad värld. Ledarskap sågs som temporärt, det var individens kunskap som värderades och ledarskapet handlade om att koordinera individer.

Utveckling för ledare

Vad behöver då ledare lära sig, hur behöver ledare utvecklas för att fungera väl i framtidens organisationer, kan man fråga sig. Vi har valt att även ta med några exempel på studier som tar upp dessa frågor, även om de inte är så många. Att träna olika former av intelligens och samtidigt förhålla sig ödmjukt, med inriktning på att stödja andra, verkar vara ett framgångsrecept.

Dixon (1993) hävdar att den lärande organisationen ställer nya krav på ledares intellektuella förmågor för att kunna stödja organisationen att lära. Utvecklingsprogram för ledare bör därför placera lärandet i reella arbetssituationer (situating learning in real work), i gemenskap med andra (learning in community) och utsträckt i tiden samt med en minskad roll för

experter. Johnson och Indvik (1999) förespråkar några år senare att såväl ledare som anställda ska utveckla sin emotionella intelligens för att uppnå resultat. Med emotionell intelligens avses self-awareness, self-regulation, motivation, empathy och social skill. Densten och Gray (2001a) menar att ledare behöver utveckla sitt kritiskt reflekterande tänkande. I mötet med utmaningar kan ledare genom en reflekterande hållning erhålla den kunskap och de förmågor som behövs för att göra bättre bedömningar i svåra situationer. Att ledare utvecklas genom kritisk självreflektion, t ex genom samledarskapets form, är något som vi själva har sett i en empirisk studie (Wilhelmson, 2006; Wilhelmson et al., 2006). Chefer som delade position tvingade varandra att tydliggöra sina grundläggande värderingar i utförandet av de gemensamma arbetsuppgifterna, exempelvis när det gällde hur de ville bemöta sina medarbetare.

Att som ledare erkänna sin okunskap och säga ”jag vet inte” kan, enligt Weick (2001), vara uttryck för starkt ledarskap. En sådan öppenhet skapar utrymme för förändring genom sensemaking. Som att navigera efter kompass istället för karta, när världen är okänd, säger Weick (a.a.). Att leda med kompass innebär då följande förhållningssätt: Animation (erfarenheter som visar möjligheter); Improvisation (flexibelt handlande); Lightness (lyssna och utforska); Authentication (ärlighet/uppriktighet); samt Learning (öppet förhållningssätt som leder till lärande).

Ledare blir mer uthålliga när de mår bra av att coacha andras utveckling, menar Boyatzis, Smith och Blaize (2006) utifrån en studie som använder de senaste rönen inom "affective neuroscience" inom biologi och stressforskning. En annan studie på samma tema lyfter fram ledare som framgångsrikt utvecklat ett coachande ledarskap (Ellinger & Bostrom, 2002). Ledarna har med hjälp av critical incident-metoden berättat om sina föreställningar om medarbetarnas lärande. Författarna menar att det tar tid för ledare att utveckla en föreställning om sig själva som lärostödjare. En ”belief-map” presenteras som visar ledarnas uppfattning om sin roll, om läroprocessens förutsättningar och om de anställda som lärande. Artikeln avslutas med att författarna hävdar att fortsatt forskning behöver anknyta till organisationskultur och kontext i större utsträckning än vad de själva kunnat göra.

Ledarskap är alltså något som kan tränas och läras, enligt de här redovisade studierna. Kouzes och Posner (2001) slår exempelvis fast att ledarskap är något för alla, alla kan lära sig att leda. Ledarskap är en relation mellan dem som vill leda och de som väljer att följa. Att leda innebär att agera, att proaktivt ta initiativ, hävdar författarna. Att leda är att utvecklas som person ”management of self” (a.a. s 87), vilket krävs för att kunna göra skillnad.

Några praktikers röster om ledarskap

Vi tror oss veta att många chefer i sitt praktiska värv har prövat och utvecklat nya former för ledarskap, inom både privat och offentlig sektor. Orsakerna har säkert varit flera, t ex att en chef velat pröva nya idéer i sitt ledarskap, att ekonomi eller teknik ställt villkor på verksamheten eller för att det varit en hyfsad lösning vid ett aktuellt läge. Ett problem är att dessa försök sällan beskrivs eller utvärderas – det tar lång tid innan de beforskas och redovisas i en vetenskaplig artikel. Samtidigt kan sådana försök vara föregångare i arbetslivet. Med avsikt att få exempel på kunskapsluckor avseende forskning om alternativa former av ledarskap i svenskt arbetsliv skickade vi ett brev till ett 35-tal personer i ett av våra nätverk. Dessa personer utgjorde en blandning av organisationskonsulter, HR-chefer och linjechefer. Vi bad dem att ge exempel på nya former av ledarskap som de mött och som skulle kunna utgöra exempel på kunskapsluckor som behöver belysas av framtida forskning. Vårt brev rön te intresse hos mottagarna som gav förslag på former av ledarskap som de tyckte borde vara värdefullt att studera närmare. Förslagen är som regel ganska kort formulerade, men borde kunna tjäna som uppslag till idéer för framtida forskning. De redovisas nedan, något bearbetade av oss för att göra dem tydligare och för att i viss mån anknyta dem till relevant litteratur. Förslagen står inte i någon prioriterad ordning.

Att leda på distans. När medarbetare arbetar hemma, hur kan man då utöva ledarskap? Hur uppfattar ledaren att medarbetare är borta från arbetsplatsen stor del av sin arbetstid. Hur påverkas ledarskapet i relation till medarbetarna? Påverkas styrningen av och i organisationen? Påverkas organisationens effektivitet? Påverkas kompetensutvecklingen?

Kylin (2007) studerar i sin avhandling hur distansarbetare hanterar gränsen mellan arbete och privatliv. Hon fann flera fördelar, t ex den tidsbesparing det innebär att inte åka mellan bostad och arbetsplats, en ökad flexibilitet mellan arbete och fritid samt mindre stress. Men också nackdelar, som isolering gentemot kollegor och att man går miste om de värdefulla pauser som korridorssnack och luncher kan innebära.

Att leda enheter på flera håll. En annan variant av att leda på distans kommer från en myndighet med en central enhet och ett antal fältenheter. Här slutade två av de tre cheferna vid fältenheterna i tre städer i Norrland. Myndigheten beslöt att pröva ett gemensamt chefskap för de tre enheterna, d v s att leda flera enheter som är geografiskt åtskilda. Försöket utvärderades (Forsberg, 1997) och av rapporten framgår bl a att förväntningarna på chefen bör snävas in. Bland medarbetarna är vinnarna de

som tagit och fått svängrum och större frihetsgrader, medan förlorarna är de som vill ha vardagskontakt med chefen. Frågor som uppstår i detta sammanhang är hur och på vad som ledaren ska prioritera sin tid och sitt engagemang. Vidare hur ledaren ska kunna utveckla och upprätthålla relationer, när hon eller han har begränsad närvaro på respektive arbetsplats. På vilket sätt ändras medarbetarrollen när ledaren delas med andra arbetsplatser. En ytterligare fråga kan vara i vilken mån som IT kan underlätta ledarskap på distans.

Att leda när standardisering och inflytande ska samexistera. I delar av tillverkningsindustrin, som t ex i bil- och läkemedelsindustrin, är inflytandet stort från det japanska KAIZEN tänkandet. KAI betyder förändring och ZEN betyder till det bättre. När de förs samman tillfogas en dimension: ständig. KAIZEN kan med andra ord tydas som ständiga förändringar till det bättre. KAIZEN gestaltas i Sverige av de principer som den japanska biltillverkaren Toyota har utvecklat. Konceptet prövas också inom hälso- och sjukvården, vid t ex Linköpings universitetssjukhus. Toyotas grundläggande produktionsidéer, som de beskrivs i Sverige, kan sammanfattas med begreppen Högsta kvalitet – Lägsta kostnader – Kortaste ledtider – Högsta säkerhet – Hög moral. Några av de grundläggande principerna är följande:

- Basera ledningsbesluten på långsiktigt tänkande, även på bekostnad av kortsiktiga finansiella mål.
- Standardiserade arbetsuppgifter är grunden för ständiga förbättringar och medarbetarnas självbestämmande.
- Skapa processer med syftet att göra problem synliga.
- Undvik överproduktion och jämna ut arbetsbelastningen.
- Skapa en kultur som medverkar till att få rätt kvalitet från början.
- Utveckla ledare som lever som de lär.
- Utveckla medarbetare och team som anammar företagets filosofi.
- Fatta beslut långsamt och med konsensus, så att alla alternativ övervägs. Genomför besluten fort!
- Bli en lärande organisation genom reflektion och ständiga förbättringar.

Den stora utmaningen är att skapa en organisation där utgångspunkten är standardiserade arbetsuppgifter men där medarbetarna ändå upplever att de har inflytande, att uppgifterna är meningsfulla och att de ser helheten i produktionen. Nyckelpersoner är teamledarna. Hur utformas och utvecklas deras roll? Hur utvecklas medarbetarskapet?

Att leda virtuella team. En annan sorts team är sådana som aldrig träffas. Ett exempel på ett sådant team består av fem personer som arbetar med IT-säkerhetssystem inom bankvärlden. De fem personerna är stationerade i fyra världsdelar. Projektet leds från Sverige av den person som är stationerad här. Team-medlemmarna träffas personligen bara en gång per år, i övrigt

håller de kontakt via datorer (telefon är ibland svårt pga tidsskillnader). De har intensiv kontakt och betraktar sig som ett team. Lind och Skärvad (1997) definierar team på följande sätt: ”Ett team består av ett antal individer – vanligtvis inte så många – med olika kompetenser som arbetar tillsammans eller med integrerade arbetsuppgifter i syfte att uppnå vissa mål” (s 19). Här betonas alltså arbetsuppgiften. Sandberg (1997) däremot betonar interaktionen: ”Teamet kan således vara den sociala enhet där det förekommer *riktig interaktion* mellan yrkesverksamma, en förutsättning för synergi. Att hellre se sitt arbete som ett individbaserat och självständigt arbete än som en del i ett teamarbete kan utgöra hinder för synergieffekter och ett effektivt teamarbete” (s 12). Vilka förutsättningar har ett sådant team, som det ovan beskrivna bankteamet, vad gäller fokus på arbetsuppgiften respektive interaktionen? Vilken ledning behöver ett sådant team?

Att ha för stort spann. I samband med den ekonomiska krisen i Sverige 1989/90 skedde en omfattande ”downsizing” som bl a tog sig uttryck i bantning av centrala staber och plattare organisationer. Inte minst det senare ledde till förändrade förutsättningar i ledarskap. Förr hade en chef kanske 25-30 direkt underställda medarbetare. Genom tillplattningen fick en chef inte sällan bortemot 100 direkt underställda. Ett problem vid förändringen var att man samtidigt som organisationen plattades till, borde ha gett team större förutsättningar att ta ansvar för sina uppgifter. Så skedde dock mer sällan. I ett antal organisationer visade det sig ganska snart att spannet var för stort vilket ledde till alltför hög arbetsbelastning på ledare, t ex kravet att ha individuella utvecklings- och lönesamtal minst en gång per år. De vanligaste lösningar som använts när ledarskap över ett stort spann inte fungerar verkar vara att antingen inrätta befattning som biträdande chefer, eller att tillsätta samordnare. Inte minst den senare formen är komplicerad. Som samordnare har man som regel ansvar för verksamheten men utan att ha några formella beslutsbefogenheter. Man tilldelas eller tar ändå ofta rollen som arbetsledare. Som biträdande kan det vara svårt att hitta sin roll om samarbetet med chefen haltar.

Att leda nära. Frågan om hur många direkt underställda en chef kan eller bör ha, har också en koppling till sk nära ledarskap. Bakgrunden är ofta att chefer upplever att tiden inte räcker till och att de inte har möjlighet att utöva ett nära ledarskap i den omfattning som de skulle vilja. En studie i en kommun visar t ex att gränsen där för ett nära ledarskap går vid cirka 30 medarbetare (BDO Nordic Consulting Group, 2007). Det finns ett stort intresse för nära ledarskap. En sökning på Google (2008-01-14) på ”nära ledarskap” gav 249 000 träffar på sidor från Sverige. Hagström (2003), Anderzén (2007) och Kira och Forslin (2006) visar på problemen, men däremot verkar forskning saknas om hur ett nära ledarskap - eller ”närvarande ledarskap” som det ibland kallas - kan utformas. Diskussion om

nära ledarskap verkar framför allt föras inom skolans värld, men återfinns också på andra ställen.

Att distribuera beslutsfattande. Ytterligare ett exempel, på vad som kan hända när organisationer blir plattare med större spann för cheferna, kommer från en statlig myndighet. Tillplattningen av organisationen ledde till att en enhetschef fick mer än 40 direkt underställda handläggare. Tre av handläggarna utsågs då till expert/beslutsfattare, vilket dels innebar att övriga handläggare kunde vända sig till dessa tre för att få råd i handläggningen inom sakområdet, dels att dessa tre tilldelades delegation i beslutsfattande avseende sakområdet. I praktiken kom de tre experterna/beslutsfattarna att också få andra delar av ledarskapet, såsom hantering av oenigheter och konflikter, viss administrativ samordning etc. Anledningen var att experterna/beslutsfattarna fanns i arbetsgemenskapen med en expertroll, samt att enhetschefen inte hade tid. Detta kan ses som exempel på distribuerat eller delat ledarskap, hur vanligt är det att sådana växer fram som en följd av tillplattning och ökat spann? Flera praktiker har angett delat ledarskap som ett angeläget område att utveckla. Som framgått av den tidigare redovisningen finns och pågår forskning om detta.

Att ha dubbla funktioner. Att i en och samma person ha dubbla funktioner är vanligt inom landstingens verksamhetsområde. Många överläkare är både specialister i vården och chefer över en enhet. Hur vanligt är det att chefer på detta sätt samtidigt ska utöva en specifik profession och vara chef, och hur påverkar det möjligheterna att göra ett gott arbete i relation till kollegor och medarbetare?

Att leda genom systematisk arbetsrotation. Arbetsrotation och arbetsutvidgning ingick som metoder i den så kallade *Job design skolan* som kritiserade det tayloristiska tänkandet (se t ex Davis, Carter, & Hoffman, 1955). Genom att förstora, slå samman och dela på andra sätt kunde man göra ett arbete mer meningsfullt och stimulerande. Nu, på 2000-talet, används arbetsrotation i en organisation som arbetar med komponentutveckling inom IT-sektorn med avsikt att stärka medarbetarnas lärande. Tidigare hade ledaren problem med att de olika utvecklingsprojekten inte fortlöpande tog del av varandras idéer och ansatser. De berikade inte varandra under utvecklingsarbetet i projekten. Genom att införa en systematisk arbetsrotation mellan olika projekt skapades bättre förutsättningar för lärande. Samtidigt medförde systemet en förändrad ledarroll, där större vikt måste läggas på personalplanering och koordinering, samtidigt som projektledare och medarbetare i övrigt måste ta på sig större ansvar för andra delar, t ex information och självstyrning.

Att mäta och förbättra chefers beteende. Inom ledarutveckling har metoder utvecklats som är beteendeorienterade. Vanligt förekommande är olika varianter av så kallade 360-gradersverktyg. Som exempel kan nämnas

CheckPoint som mäter ledarkompetens via feedback från utvalda kollegor, underställda och närmaste chef, där avsikten är att stödja ledaren att förbättra sin kompetens. En annan ledarutvecklingsmetod (FARAX) utgår från tre ledardimensioner: att leda förändring, att utveckla relationer och att skapa strukturer. Gemensamt för dessa verktyg är att de fokuserar på ledarens faktiska beteende som det uppfattas från olika håll i organisationen. Detta reser frågor som: Vad är det verktyget faktiskt mäter? Och, vilken är relationen mellan feedback i beteendetermer och ledares behov av kognitiv konceptualisering? Verktygen visar ofta ledarens profil samt en önskad profil, inom områden som samarbetsförmåga, att driva mot mål, leda och motivera o s v. Underförstått är då att chefen bör utvecklas inom områden där hon eller han ligger under den önskade profilen. En fråga som uppstår är om man ska satsa på att utveckla ledarens svaga sidor eller om det är bättre att satsa på utveckling av redan starka sidor. Här saknas forskning.

Att leda i grupp. Flera praktiker har angett ledningsgruppen som ett område där forskning saknas. När man tänker på ledarskap som relation, går tankarna ganska naturligt mot relationen chef \Leftrightarrow medarbetare. Men många chefer ingår i en ledningsgrupp, i vilken relationerna både till den högre chefen och till kollegorna ofta är utomordentligt viktiga. Mattsson (1990) noterar att ledningsgrupper kan ha olika syften, alltifrån att dess medlemmar deltar för att bevaka sitt revir och för att få information, till att dess medlemmar utgör en väl utvecklad grupp som arbetar med strategiska frågor. Ledningsgruppens syfte kan kopplas till antalet medlemmar. Om huvudsyftet är information kan antalet vara relativt stort. Om syftet däremot är en väl utvecklad ledningsgrupp bör antalet inte vara så stort att subgrupper bildas.

Och en röst från akademien

I en förfrågan i ett av våra forskarnätverk, om man kände till några alternativa och nydanande empiriskt grundade studier om ledarskap, fick vi ett innehållsrikt svar från docent Birgitta Södergren vid Institutet för Personal- och Företagsutveckling (IPF) vid Uppsala Universitet. Södergren skriver att, trots att de inte känner till någon specifik organisation som arbetar avsiktligt experimentellt med ledarskapet, så finns det ändå nya sätt att leda. Varje ledare försöker skapa en i sitt sammanhang så fungerande ledarroll som möjligt. Ledarskap blir olika när tiden, tekniken och verksamheten ställer nya krav, även om detta inte alltid märks utåt eller får en benämning. Södergren ger också några exempel från sitt nätverk, på nya sätt att leda och på behov av ny forskning:

- Jon Rognes (1999) avhandling om distansarbete som handlar om hur arbetslivet fungerar när kollegor jobbar hemifrån. Olika aspekter av distansarbete har relevans för ledarskapet.

- Mats Tyrstrup och Ingalill Holmberg vid Handelshögskolan i Stockholm, CASL, har gjort intressanta studier om bl a ledarskap i vardagen och det improvisatoriska ledarskapet (se t ex Tyrstrup, 2005).
- Södergren har genomfört ett eget forskningsprogram som handlar om kunskapsintensiva organisationer, där ledarskap är en del av bilden. Bl a menar Södergren att i de miljöer hon studerat framgår det att "kunskapens ledarskap" borde utvecklas bättre rent praktiskt, liksom ledarskap i multiprofessionella miljöer. Praktiker skulle behöva forskarstöd att utveckla detta så att det kommer in i vardagen. Forskare behöver utveckla former för att arbeta nära organisationerna med detta.
- Vardagligt operativt ledarskap är inte så väl synliggjort i forskningen, vilket innebär att det borde finnas ett stort utrymme för nya sådana studier. Alla organisatoriska frågeställningar rymmer även intressanta frågor om ledarskap. Exempel kan vara ledarskap i olika typer av förändring, ledarskap i nätverk, ledarskap i matriser, i flödesorganisationer, i innovationsförlopp, i distansarbete, i outsourcade organisationer, etc.

Slutligen skriver Södergren att det vore intressant att undersöka vilka ledarformer olika organisationer söker främja:

”Min bild är ju att det finns mycket mer än vad som har beforskats, men det ligger inbäddat i sitt sammanhang och syns därför inte. Och ofta tänker inte de som brottas med det heller på det som nydanande - det är bara naturligt i det sammanhang där de befinner sig.”

Svensk tradition och alternativa former

Det finns behov av att utveckla en begreppsapparat som kan beskriva den svenska ledarskapstraditionen. Vi menar, som många andra, att det svenska sättet att leda kan innebära en konkurrensfördel. För att kunna behålla och utveckla den svenska traditionen måste den beskrivas och bli möjlig att lära ut och prata om. Det kan därför vara angeläget för svenskt näringsliv att få tillgång till empiriskt baserad forsknings beskrivningar av den svenska ledarskapstraditionen.

Föreliggande kunskapsöversikt ger anledning att tro att den svenska ledarskapstraditionen, precis som den svenska kulturen, är extrem. Om alla länders ledarskapstraditioner kunde ritas upp på en karta över alla möjliga sätt att leda arbete, så skulle kanske den svenska ligga längst ute vid gränsen mot det okända, ännu inte praktiserade, ledarskapet. Vi tycker oss se att många av de teorier om alternativa former av ledarskap som vi funnit i litteraturen handlar om det område på kartan där svensk ledarskapstradition finns. Mycket av denna teoriutveckling har skett i USA. Självklart finns det företag utanför Sverige som har ledarskap av en art som liknar det den svenska ledarskapstraditionen, som kan inspirera sådan teoriutveckling, men svensk forskning har unika möjligheter att empiriskt studera ett ledarskap som tycks vara modernt och framgångsrikt. Det kan därför vara angeläget för internationell ledarskapsforskning att empiriskt studera den svenska ledarskapstraditionen och utveckla en teoretisk beskrivning av densamma.

I detta kapitel kommer vi att undersöka om det kan vara möjligt att beskriva den svenska ledarskapstraditionen, enligt kapitel 1.4, med hjälp av de teorier om alternativa former för och aspekter av ledarskap, som beskrivits i kapitel 1.5.

Svensk ledarskapstradition i kondensat

I kapitel 1.4 har svensk ledarskapstradition i sig och i jämförelse med andra länders ledarskapstradition, beskrivits med hjälp av många olika publicerade studier. De förenklingar vi gjort när vi refererat olika studier kan uppvägas av att vi refererar flera olika studier. När vi här kokar ned beskrivningen av svensk ledarskapstradition till en kort text skapar vi något nytt på grundval av det vi läst och redovisar i kapitel 1.4, samt våra egna erfarenheter som forskare. Nedanstående beskrivning av den goda ledaren är en svensk idealbild, idealen ser annorlunda ut i andra länder. Idealet uppnås av få, men många svenska ledare strävar mot det, och många svenska medarbetare önskar sig sådana goda ledare.

Den goda ledaren, enligt svensk tradition, är själv integrerad i sin organisation; följer procedurer och det som anses vara rätt; och kan uppfattas som formell. Hon har fokus på verksamheten; planerar, är saklig och söker praktiska lösningar; och kan därför uppfattas som kompetent och pålitlig, men samtidigt tråkig. Samtidigt är hon dynamisk; har en anpassningsvilja, stöder kreativitet, kan hantera motstridiga krav, accepterar informella strukturer och styr efterhand som erfarenheter vinnas. Ledaren har även perspektiv på sitt arbete; funderar långsiktigt och ser helheten.

En god ledare i Sverige har också perspektiv på sig själv; ser ledarrollen som en roll bland andra och ser inte sig själv som förmer än andra. Relationen mellan ledare och medarbetare präglas av jämställdhet, närhet, förtroende, öppenhet och ömsesidig respekt. Kommunikationen är informell och medarbetaren kan säga vad hon tycker. Det är viktigt att ledaren är ärlig och rättvis. Hon ska också vara tolerant samt både uppskatta och vara bra på att hantera mångfald. Den svenska ledaren kan uppfattas som mjuk, otydlig och konflikträdd.

Idealet i Sverige är att ledare och medarbetare samverkar i arbetet med att lösa verksamhetsuppgiften samtidigt som motsättningar anses vara dysfunktionella. Ledaren delar med sig av sin makt och litar på medarbetarnas ansvarstagande och initiativförmåga. Hon fokuserar arbetsgruppen och strävar efter att få alla involverade i en gemenskap och ett samarbete. I botten ligger värderingar som innebär att ett demokratiskt arbetsliv, med medbestämmande och samförstånd, är viktigt. Därmed ska det finnas ett gemensamt bästa som alla parter tjänar på, parat med en önskan att varje individ ska bli sedd och erhålla ett personligt mervärde av sitt arbete, förutom lönen.

Den goda ledaren i Sverige arbetar mycket med kommunikation; att i samtal med medarbetare forma en vision och nå konsensus kring den. Hon skapar en gemensam riktning som kan vägleda medarbetaren i hennes beslut och skapa entusiasm och meningsfullhet i arbetet. Det kan finnas ett hårt och manipulativt drag i det svenska ledarskapet, den som inte accepterar gemensamma överenskommelser stängs ute från både ledarens uppskattning och gruppens sociala stöd.

Karaktäristiskt för en svensk ledarskapstradition är att skapa vad vi kallar en integrerad autonomi för medarbetare. Det vill säga att ge ett stort handlingsutrymme och önska att individen tar initiativ och självständiga beslut, samtidigt som individerna blir uppbundna av att vara en del i en grupp och att följa överenskomna normer.

Svenska alternativa former för chefers ledarskap

I kapitel 1.5 beskrivs tre alternativa former av ledarskap: kollektiva, relationsorienterade och värdebaserade. Kan de användas för att utveckla en begreppsapparat som beskriver vår svenska ledarskapstradition?

De olika varianterna av *kollektiva former* av ledarskap som beskrivits i kapitel 1.5 innebär att makten inte längre ägs av en person utan på olika sätt sprids till två eller fler, inom en grupp av ledare eller inom en arbetsgrupp/projektgrupp. Distribuerade former av ledarskap borde, enligt vårt synsätt, vara väl förenligt med den svenska formen av medarbetarskap och delaktighet, vilket också styrks av våra egna studier av samledarskap. Med andra ord, internationella studier och de teorier som utvecklats om kollektiva former av ledarskap är relevanta för svenskt arbetsliv och för forskning om ledarskap i vårt land. Mer kunskap om kollektiva ledarskapsformer behöver utvecklas. Vilken kunskap behöver företag och organisationer för att kunna stödja framväxten av sådana former på ett klokt sätt?

I den mån relationerna mellan ledare och medarbetare ses som ömsesidiga, med krav på ledarens kunskapssyn, förmåga att lyssna aktivt och utmana medarbetarnas utveckling i positiv riktning, så ser vi sådana studier och teorier som viktiga för att bättre förstå svensk ledarskapstradition. Olika varianter av *relationsorienterade former* är därmed användbara för att bättre förstå och beskriva den svenska ledarskapstraditionen. Ledarskap som fokuserar medarbetarnas möjligheter till interaktion och samarbete kan vi behöva veta mer om i svenskt arbetsliv. Hur kan ledare stödja organisationens relationik, uppbyggandet av kompetenta relationer medarbetare emellan? Hur kan ledare hantera dysfunktionella sociala och organisatoriska relationer?

När det gäller de *värdebaserade formerna* av ledarskap är frågan hur relevanta de normativt föreskrivande teorierna om ledares individuella moraliska kvaliteter är i en svensk kontext. Teorierna kan i vissa fall uppfattas som önsketänkande utan någon empiriskt grundad forskning. Det är enskilda ikoner som Nelson Mandela, Mahatma Gandhi och Moder Theresa som framhålls som ideal. Fokus är i hög utsträckning på den enskilda ledarens personliga förmåga att påverka medarbetare som är beroende av ledaren och inte särskilt autonoma. En möjlig intressant forskningsuppgift i svenskt arbetsliv kan vara att sätta ledares etiska förhållningssätt i relation till det sammanhang de har att verka inom. Hur kan etiska dilemman hanteras av ledare i samverkan med deras mer eller mindre autonoma men ändå integrerade medarbetare i ett visst organisatoriskt sammanhang?

I kapitel 1.5 visas också på tre olika aspekter av ledarskap: kritiska synsätt, gender och nya organisationsformer. På vilket sätt kan dessa aspekter ha betydelse för forskning kring en svensk ledarskapstradition?

Kritiska synsätt på ledarskap är kritisk just mot den normativt föreskrivande mainstream-inriktningen inom angloamerikansk managementforskning. Kanske särskilt gentemot den som har utvecklats på business schools med nära anknytning till värderingar inom företagsledning i främst globala företag. Det finns ett starkt skandinaviskt inflytande i den kritiska inriktningen. Denna överensstämmer också med ett mer jämbördigt arbetsliv där medarbetare och ledare ses som ömsesidigt samverkande snarare än att påverkan går i top-down riktning. Ett exempel på detta är idéerna om att ledarskap glorifieras. Den kritiskt inriktade ledarskapsforskningen skulle kunna belysa just betydelsen av integrerad autonomi för medarbetare. Om ledarskap kan dekonstrueras till något rätt vagt och vardagligt så borde även medarbetarskapet kunna undersökas på liknande sätt och i relation till ledningsuppgiften.

Om ledarskap får en alltmer androgyn klang, vilket tycks vara en trend, hur påverkar *gender* vår syn på svensk ledarskapstradition? Här menar vi att det borde finnas en hel del frågor att studera eftersom det är en forskningsinriktning som är rätt ung. Det saknas exempelvis forskning om hur kvinnor i ledande ställning faktiskt agerar och blir bemötta. Agerar kvinnor på annorlunda sätt än män, t ex i förhållande till autonoma men integrerade medarbetare? Är det så också i Sverige, som det visat sig i internationella studier, att kvinnor i relation till medarbetare möter ett större motstånd, ett stereotypt agerande, och i så fall varför? Vad betyder den könssegregerade arbetsmarknaden för maskulinitet och femininitet i chefsfunktionen? Om det finns, vilket hävdas, en mer kvinnligt präglad kultur i Norden, med en lägre grad av maskulinitet, hur kommer det sig då att så förhållandevis få chefer på höga positioner är kvinnor, kan man undra. Har svenska kvinnor på chefspositioner lättare att agera mer kraftfullt mot bakgrund av en kultur som sägs vara mer jämställd än i många andra länder? Vad innebär det när organisationsformer utvecklas där fokus sätts på social kompetens och relationsinriktning? Uppvärderas traditionellt kvinnliga sätt att leda, eller avkönas ledarskapsrollen, eller omkonstrueras maskulinitet till att även innefatta traditionellt feminina kvaliteter? Frågorna är många och svaren än så länge rätt få. Vi anser det dock rimligt att ställa dessa och liknande frågor i just en svensk kontext. Här finns en spänning mellan politiskt korrekt jämställdhetsretorik med feministiska anspråk samtidigt med en i realiteten könsuppdelad arbetsmarknad med relativt få kvinnliga chefer, särskilt på högre positioner.

Hur passar den svenska ledarskapstraditionen in i de former av ledarskap som blir önskvärda i *förändrade organisationsformer*? Kunskapsberoende

organisationer, komplexa arbetsmiljöer, krav på flexibilitet och effektivitet, dagens och morgondagens arbetsvillkor präglas av instabilitet och föränderlighet. Vad har ledare för uppgift i den virtuella nätverksorganisationen? Är de sammanhållande noder som utgör organisationens minne, vars viktigaste uppgift är att skapa förståelse hos autonoma (och kanske inte så integrerade) medarbetare, samt utöva kontroll? Hur ska ett relationsorienterat aktivt och nära ledarskap kunna utövas i nya organisationsformer om dessa innebär distans och fragmentering i en individualiserad värld? Om det nu finns en specifikt svensk arbetskultur, grundad i samhälleliga värderingar, som vi gärna vill slå vakt om, då kanske det också behövs ytterligare forskning som synliggör denna arbetskultur i relation till, kanske främst, angloamerikanska värderingar. Beslutsfattare i företag och organisationer kan behöva en bättre kulturell självförståelse för att t ex kunna värdera konsekvenserna av att använda mätverktyg som är utvecklade inom en annorlunda värdesfär.

Slutligen, hur förhåller sig *utveckling för ledare* i relation till integrerad autonomi för medarbetarna? Är ledarskap ett yrke? Ett relationsyrke, kanske, fast med traditionellt manliga förtecken. Kan ledare tränas i samarbete med olika sorters medarbetare, hög- och lågutbildade, autonoma och beroende, män och kvinnor, eller med olika etnisk bakgrund? Hur ska utvecklingsprogram för ledare se ut som passar den svenska arbetsplatsen och samarbetet med den svenska medarbetaren och samtidigt ger insikt om globala förutsättningar? Kan ledare tränas i att skapa förutsättningar för medarbetares integrerade autonomi? Kan ledare lära sig att navigera med kompass i stället för med karta?

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att internationell forskning har mycket att bidra med för att belysa och förstå ledarskap i vår svenska miljö. Men, vi vill poängtera att det kan vara betydelsefullt att utgå från en insiktsfull självbild, att skaffa sig kunskap om de specifika kulturella förutsättningarna i samhälle och arbetsliv, för att bättre förstå på vilket sätt man kan dra nytta av teori som är utvecklad utifrån annorlunda empiriska och värderingsmässiga utgångspunkter. För att kunna hävda och utveckla integrerad autonomi för medarbetare i en alltmer globaliserad värld behövs förmåga att balansera mellan svenska kvaliteter och internationella kunskaper och erfarenheter. Det gäller att inte fastna i ankdammen, att kunna se och lära av andra, men ändå ta tillvara traditionen av demokrati och medbestämmande.

Framtida forskningsbehov

Syftet med denna översikt har varit att lyfta fram de senaste 15-20 årens forskning vad gäller alternativa former av chefers ledarskap, samt att identifiera eventuella kunskapsluckor som kan vara relevanta för framtida forskning att ägna sig åt. Avslutningsvis sammanfattar vi här några exempel på kunskapsluckor som vi menar skulle vara intressanta att få belysta i framtida forskning.

Svenska särdrag. Vi hävdar att det finns drag som är annorlunda i svenskt ledarskap. Dessa särdrag behöver utvecklas och studeras empiriskt. Ledarskap är ofta omgivet av känslor, idealbilder och myter, och det är sannolikt att ledares och medarbetares beskrivningar av ledarskapet starkt färgas av detta. Hur har synen på ledarskap förändrats i Sverige över tid? Vilken betydelse har bilden av ledarskap för hur det utförs? Vad är egentligen svenskt i dagens globaliserade värld? Går det att få syn på specifikt svenska karaktärsdrag i ledarskap genom att sätta det i relation till något icke-svenskt? Hur uppfattar t ex forskare med annan kulturell bakgrund det svenska, ledarskapets vardag? Kanske kan man göra undersökningar med medarbetare från andra länder som har svenska ledare (t ex lokalanställda biståndsarbetare), eller med svenska medarbetare som har icke-svenska ledare i globala eller uppköpta företag.

Ledarskap – en relation. Vi pekar på att en hel del av det alternativa tänkandet inom ledarskapsområdet handlar om relationen mellan ledare och följare. Detta är också ett område där översikten visar att svenskt ledarskap skiljer sig från andra länders. Här saknas dock empirisk forskning, liksom när det gäller forskning om hur ledarskap, som inte är formellt chefskap, distribueras till andra än chefer. På vilka sätt deltar medarbetare i processen att utveckla ledarskap?

Integrerad autonomi för medarbetare anser vi kan ses som ett resultat av alternativa former av chefers ledarskap i Sverige. Särskilt tydligt blir detta i studier om nya organisationsformer och deras konsekvenser för ledarskap. Ledarens arbete enligt de alternativa formerna sker mer dolt, d v s mindre av att genom instruktioner och regler styra arbetstagarens handlande och mer av att påverka arbetstagarens tänkande. Arbetstagarnas autonomi ökar i och med att ledaren inte styr handlandet, samtidigt ökar även integreringen och kraven på att underkasta sig ett gemensamt sätt att se världen. Hur ser denna förståelsepåverkande process ut? Hur och när sker den, vilka arbetsätt används och vad initierar ledarinsatsen? Hur stort handlingsutrymme och vilka påverkansmöjligheter har ledaren respektive medarbetaren, och hur mycket bestäms av företagskultur eller omvärldens påverkan? Vilka sätt

använder ledaren för att skapa integrering, är påverkan på relationiken en sådan process? Hur kan dessa mer eller mindre dolda processer synliggöras, exempelvis genom kritiska studier eller med fokus på ledarskapets etik? Vilka är de etiska dilemman som ledare har att hantera i relation till medarbetarna?

Förekomst av alternativ. Flera alternativa ledarskapsformer har presenterats, men vi vet lite om deras förekomst i verkligheten och deras möjliga framtid i svenskt arbetsliv. Hur mycket används de olika alternativa formerna? Presenteras och diskuteras de i ledarskapsutbildningar, och i så fall i vilken utsträckning? Vad hindrar ledare från att utveckla sitt ledarskap i nya banor? Vad hindrar nya former av ledarskap att växa fram i relationen ledarskap – medarbetarskap? T ex vore det intressant att se ytterligare studier av olika kollektiva former av ledarskap i svenskt arbetsliv.

Betydelsen av gender. Vi har sett att svenskt arbetsliv i jämförelse med många andra länder är mindre maskulint präglad. Därför vore det särskilt intressant att studera alternativa ledarformer ur ett gender-perspektiv i just en svensk kontext. Gender-perspektivet kan bidra med analysverktyg som kompletterar övriga teoretiska perspektiv i ledarskapsforskning. Konventionella synsätt kan kontrasteras varvid nya alternativa ledarskapsformer kan synliggöras. Kritisk feminism kan på så sätt erbjuda möjligheter att undersöka nya visioner för ledarskap.

Många små företag. Om man ser till företagsstrukturen i Sverige så är den stora mängden små, med mindre än tio anställda. Resten är stora företag med många anställda, de mellanstora företagen är alltså fåtaliga. Men det är de stora företagen, deras policy för ledarskap och användande av konsulter och managementtrender, som påverkar uppfattningar om vad ledarskap är. Har sådana trender och uppfattningar någon betydelse för alla de som leder sina små företag?

Missbruk av ledarskap. En helt annan fråga, som också kan vara intressant att relatera till svenskt arbetsliv är i vilken mån det är grogrund för ledarskapets avigsidor. Vilket utrymme kan ledare ta sig att agera hämmande och förtryckande i platta decentraliserade organisationer? Ger det t ex större spelrum för narcissistiskt färgat agerande hos första linjens chefer?

Ledning av team och processer. En kunskapsöversikt över ledarskapsforskning med inriktning på team- och processorienterat arbete (Sandberg & Fogelberg Eriksson, 2000) utmynnar i ett antal förslag på framtida forskningsområden. Författarna pekar på att stora förändringar kommer att ske avseende vilka krav som ställs på ledare i team och processorienterat arbete. Några av dessa listas här nedan, i sammanfattning av oss:

- Affärs-, flödes- och processorientering, fokusering på kunder samt organisering i team - vilka förändrade krav ställer detta på ledarskapet?
- Utökad ansvar för personal, ekonomi och utveckling för första linjens chefer, i en alltmer komplex organisation och omvärld - bygger etablerade ledarskapsmodeller och teorier på föråldrade antaganden om organisationsstrukturer?
- Fokus sätts på personlighet, social kompetens och relationsinriktning – innebär det att traditionellt kvinnliga förmågor värderas högre?
- Konkurrens kan uppstå om vem som ska ha inflytande och beslutsrätt i teamorganiserat arbete - hur hanterar ledare detta?
- Oklarheter, mål- och rollkonflikter påverkar arbetsförhållanden och hälsotillstånd - har ledare tid och resurser att uppmärksamma sådant?
- Mätetal används, för alltifrån att uppnå samordning till att övervaka processer och utvärdera personer och enheter - hur hanterar ledare detta?
- Företaget genomgår olika cykler (uppstart, expansion, stabilitet, nedgång) – vilka olika krav ställer de på ledarskapet?
- Krav på funktions- och uppgiftsintegrering ökar samtidigt som krav på differentiering och kundanpassning ökar - hur hanterar ledare detta?

Teamledarskap kan ta sig många olika former vilka behöver undersökas mer eftersom teamledarskap är en nödvändighet för att teambaserade organisationer ska kunna utvecklas.

Ledarskap i olika verksamhetsformer. Stora skillnader finns mellan företag och offentliga verksamheter, de senare med politisk styrning, inflytande från professionella grupper samt problematiskt kundbegrepp. Hur tolkas och tillämpas nya organisationsidéer i olika organisatoriska sammanhang? Forskning om ledarskapets olika förutsättningar och uttryck i olika typer av organisationer är mycket begränsad. Det är stor skillnad mellan snabbväxande verksamheter, som telekomindustrin, och kommunal verksamhet där ledare i vissa fall har arbetat på samma sätt de senaste 20 åren.

Organisationsförändringar och ledarskap. Företags sätt att organisera sig ändras ständigt, det kan handla om förändringar i marknadsförutsättningarna eller om nya teorier om arbetsorganisation, såsom ”The Toyota-way” eller ”lean production”. Man kan också fråga sig vad olika former av distansarbete får för konsekvenser för ledarskap? Eller, om det uppstår en konflikt mellan interaktionens behov och befintliga styrsystem, hur hanterar ledare sådant? Leder förändringstrycket till ökad styrning och blir det i så fall en konserverande faktor? Och i alla tillplattade organisationer, vilka behov av och vilket nyskapande av alternativa former av ledarskap sker där?

Egenskaper eller sammanhang? Det finns de forskare som menar att uppgiften att leda innebär att agera, att proaktivt ta initiativ och att utvecklas som person. I vilken utsträckning, kan man då fråga sig, har ledares personlighet, deras egenskaper om man så vill, betydelse i relation till det

sammanhang de befinner sig i? Och, spelar individernas socioekonomiska bakgrund någon roll för hur ledarskap kreeras? Går det att fånga dynamiken i skapandet av ledarskap? Hur kan denna skapelseprocess påverkas, i organisationer och i utbildning? Finns det hinder för alternativa former av ledarskap att växa fram? Är det t ex traditionellt självhävande ledare som utbildas på handelshögskolor och i företagens chefsutbildningar, eller gynnas alternativa former av ledarskap? Vilka förutsättningar krävs för att genom utbildning stödja alternativa former av ledarskap?

Metodval i ledarskapsforskning. Många alternativa ledarskapsformer som beskrivs i kunskapsöversikten är baserade på undersökningar med teoretisk övervikt. Mer empirisk och induktiv forskning behövs, som studerar *hur* ledare som använder alternativa ledarskapsformer arbetar. Mycket ledarskapsforskning använder likartade metoder, det kan därför finnas behov av att även fundera över breddning av metodvalen, t ex användning av ökat fokus på ledares olika kontext, av longitudinella studier och av att kombinera kvantitativa och kvalitativa ansatser. De flesta empiriska studierna är antingen kvantitativa, som söker kategorisera ledarskapet, eller kvalitativa med intervjuer med ledare som beskriver hur de arbetar. Studier som kombinerar en explorativ kvalitativ ansats med kvantitativ mätning skulle kunna ge mer tillförlitlig kunskap. Likaså kan man ifrågasätta användningen av forskningsinstrument som utvecklats med annan kulturell bakgrund än den svenska (t ex amerikanska kvantitativa survey-instrument). De kanske inte alls passar för att mäta svenskt ledarskap. Det kan därför behövas utveckling av instrument för att svenska särdrag ska kunna fångas upp genom kvantitativa studier.

Slutligen, hur gör vi forskare bäst nytta, genom att studera (och kanske glorifiera) det storslagna nyskapandet av ledarskap på högre höjder, eller genom att krypa med örat mot marken och fånga upp (och kanske beklaga) det vardagliga ledarskapet på industri-, sjukhus- och kontorsgolv? Hur kan vi fånga in den mångdimensionella komplexiteten? Kanske, tänker vi oss, genom samarbete i större forskargrupper, som kan greppa ledarskapet i olika sorters verksamheter och på olika nivåer, både kvalitativt sonderande för att upptäcka det inte redan upptäckta och kvantitativt beläggande för att konstatera fakta, att bygga nya upptäckter på.

Referenser

- Adizes, I. (1987). *Managing Corporate Lifecycles*. New Jersey: Prentice Hall Press.
- Alvesson, M. (1992). Leadership as Social Integrative Action: A Study of a Computer Consultancy Company. *Organization Studies*, 13(2), 185.
- Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2003a). Good visions, bad micromanagement and ugly ambiguity: Contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, 24(6), 961-988.
- Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2003b). Managers doing leadership: The extraordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435-1459.
- Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2007). Ledarskap - hjältemyter och inflytandeprocesser. I M. Alvesson & S. Svenningsson (Eds.), *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Anderzén, I. (2007). *Hur påverkar antalet anställda/chef upplevelsen av arbetsituationen och arbetsmiljön hos chefen och medarbetaren*. Örebro: Universitetssjukhuset Örebro, Örebro läns landsting.
- Andersson, T. & Tengblad, S. (2007). Analyzing concepts for work-life transformation - Making the case for co-workership. Paper presenterat vid *Nordiska ämneskonferensen i Bergen*, augusti 2007.
- Appelbaum, S. H., Hébert, D. & Leroux, S. (1999). Empowerment: power, culture and leadership - a strategy or fad for the millennium? *Journal of Workplace Learning*, 11(7), 233-254.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review* (May-June 1998), 98-105.
- Ashman, I. (2007). Existentialism and Leadership: A Response to John Lawler with Some Further Thoughts. *Leadership*, 3(1), 91-106.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY.

- Backström, T. (2003). Medarbetarskap - möjlighet eller nödvändighet? I L. Wilhelmson (Ed.) *Förnyelse på svenska arbetsplatser - balansakter och utvecklingsdynamik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Backström, T. (2006). Medarbetare till delande chefer. *Loop. Tidskriften om ledarskap organisation och personal*, 2(8), 48-50.
- Backström, T. & Döös, M. (2008). Relatronics - a key concept for networked organizations. In G. Putnik & M. Cunha (Eds.) *Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations*. Hersey: Idea Group Publishing.
- Backström, T., Döös, M. & Wilhelmson, L. (2006). Chefen som regissör - ledarskap och medarbetarskapets självorganiserande processer. I C. v. Otter (Ed.) *Ledarskap för fria medarbetare*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Baker, S. (2007). Followership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 50-60.
- Barbuto, J. & Wheeler, D. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bartram, T. & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. *Organization Development Journal*. 28(1).
- Bass, B. M. (Ed.) (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. London: Lawrence Erlbaum Associated, Publishers.
- Batallas, D. A. & Yassine, A. A. (2006). Information leaders in product development organizational networks: Social network analysis of design structure matrix. *IEEE Transactions on Engineering management*, 53(4), 570-582.
- BDO Nordic Consulting Group (2007). *Östersunds kommun, chefers administrativa vardag och antal underställda*. Rapport. Stockholm: BDO Nordic Consulting Group.

- Bean, C. & Hamilton, F. (2006). Leader framing and follower sensemaking: Response to downsizing in the brave new workplace. *Human Relations*, 59(3), 321-349.
- Beck, D. & Davis, E. (2005). CEO in senior management: Women executives in Westpac. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(2), 273-288.
- Bengtsson, K. (2003). Executive commentary. *The Academy of Management Executive*, 17(1), 22.
- Bennis, W. (Ed.). (1990). *Why leaders can't lead*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Berggren, H. & Trägårdh, L. (Eds.) (2006). *Är svensken människa?* Stockholm: Norstedts.
- Björklöf, A., Härenstam, A. & Parikas, D. (2006). *Chef idag. Ett populärvetenskapligt magasin*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial Grid*. Houston: Gulf.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1978). *The new Managerial Grid*. Houston: Gulf.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (Eds.) (1985). *The Managerial Grid III*. Houston: Gulf.
- Board, Jr. (2001). Sweden observed. *Scandinavian review*, 63-69.
- Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J. J. & DiStefano, A. C. (2003). Transformational leadership: An examination of cross-national differences and similarities. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1/2).
- Bowers, D. & Seashore, S. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238-263.
- Boyatzis, R., Smith, M. & Blaize, N. (2006). Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8-24.
- Boyd, N. & Taylor, R. (1998). A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships. *Leadership Quarterly*, 9(1), 1-25.
- Brady, J. & Hammett, R. (1999). Reconceptualizing Leadership from a Feminist Postmodern Perspective. *The review of Education/Pedagogy/Cultural Studies*, 21(1), 41-61.

- Bredin, K. & Söderlund, J. (2007). Reconceptualising line management in project-based organisations. The case of competence coaches at Tetra Pak. *Personnel Review*, 36(5), 815-833.
- Brodbeck, F., Frese, M., Åkerblom, S., Audia, G. & et al. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 1-29.
- Brown, M. & Gioia, D. (2002). Making things click: Distributive leadership in an online division of an offline organization. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 397-419.
- Brown, M. & Trevino, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brulin, G. & Ekstedt, E. (2003). Ett hållbart arbetsliv kräver legitimitet - dags för ett nytt arbetsorganisatoriskt kontrakt. I C. von Otter (Ed.), *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete* (Vol. 2003:8). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Brytting, T. & Trollestad, C. (2000). Managerial thinking on value-based management. *International Journal of Value-Based Management*, 13(1), 55-77.
- Burke, Fiore & Salas. (2003). The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability. In C. Pearce & J. Conger, (Eds.), *Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Calori, R. & Dufour, B. (1995). Management European style. *Academy of Management Executive*, 9(3), 61-73.
- Capra, F. (2002). *The hidden connections*. London: Harper Collins Publishers.
- Carr, C. & Pudelko, M. (2006). Convergence of management practices in strategy, finance and HRM between the USA, Japan and Germany. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(1), 75-100.
- Carson, C. M. & King, Jr. (2005). Leaving leadership: solving leadership problems through empowerment. *Management Decision*, 43(7/8), 1049.
- Carson, J., Tesluk, P. & Marrone, J. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Chwee, W. (1999). Individual and organizational learning of Chinese executives at Compaq-China. *Advances in Developing Human Resources*, 1(4), 69-82.

- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17, 179-189.
- Cooper, C., Scandura, R. & Schriesheim, C. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16, 475-493.
- Czarniawska-Jorges, B. (1993). Sweden: A modern project, a postmodern implementation. In D. J. Hickson (Ed.) *Management in Western Europe. Society, culture, and organization in twelve nations*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Daft, R. (2001). *Organization theory and design (7 utg)*. New York: South-Western.
- Dahlgaard, J. & Norgaard, A. (1999). Assessing and improving leadership styles – a pre-condition for leadership excellence. In B. Edvardsson & A. Gustafsson (Eds.), *Nordic school of quality management*. (pp. 137-159). Lund: Studentlitteratur.
- Daun, Å. (1989). *Svensk mentalitet - Ett jämförande perspektiv*. Stockholm: Rabén Prisma.
- Davis, L., Carter, R. & Hoffman, J. (1955). Current job design criteria. *Journal of Industrial Engineering*, (March-April), 21-23.
- Day, D., Gronn, P. & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Day, D., Gronn, P. & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*, 17, 211-216.
- Denis, J-L., Lamothe, L. & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837.
- Densten, I. & Gray, J. (2001a). Leadership development and reflection: what is the connection? *The International Journal of Educational Management*, 15(3), 119-124.
- Densten, I. & Gray, J. (2001b). The Links between Followership and the Experiential Learning Model: Followership Coming of Age. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 69-76.
- Dixon, N. (1993). Developing managers for the learning organization. *Human Resource Management Review*, 3(3), 243-254.
- Douglas, M. & Douglas, J. (1989). Institutions of the third kind: British and Swedish labour markets compared. *Journal of General Management*, 14(4), 34-52.

- Due Billing, Y. (2006). *Viljan till makt? Om kvinnor och identitet i chefsjobb*. Lund: Studentlitteratur.
- Due Billing, Y. & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labeling of leadership. *Gender, Work and Organization*, 7(3), 144-157.
- Dvir, T., Avolio, B. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Döös, M. (2006). Att dela ledarskap. *Loop. Tidskriften om ledarskap organisation och personal*, 2(8), 44-46.
- Döös, M. (2007). Organizational learning. Competence bearing relations and breakdowns of workplace relations. In L. Farrell & T. Fenwick (Eds.) *World Yearbook of Education 2007* (pp. 141-153). London and New York: Routledge.
- Döös, M., Hanson, M., Backström, T., Wilhelmson, L. & Hemborg, Å. (2005). Delat ledarskap i svenskt arbetsliv - kartläggning av förekomst och chefers inställning. *Arbetsliv i omvandling, 2005:15*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Döös, M. & Wilhelmson, L. (2004). Två på chefsstolen - om delat ledarskap. *Chefer & Ledare i vården*, 36(2), 4-9.
- Döös, M., Wilhelmson, L., & Hemborg, Å. (2003a). Delat ledarskap som möjlighet. I L. Wilhelmson (Ed.), *Förnyelse på svenska arbetsplatser. Balansakter och utvecklingsdynamik* (pp. 182-211). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Döös, M., Wilhelmson, L., & Hemborg, Å. (2003b). Smittande makt - samledarskap som påverkansprocess. *Ledmotiv* (3), 58-71.
- Eagly, A. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16, 459-474.
- Eagly, A. & Carli, L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Edström, A. & Jönsson, S. (1998). Svenskt ledarskap. I B. Czarniawska (Ed.), *Organisationsteori på svenska* (pp. 149-171). Malmö: Liber Ekonomi.
- Edström, A., Maccoby, M., Rendahl, J. E., & Strömberg, L. (1985). *Ledare för Sverige - 28 svenska ledare berättar om sin syn på Sverige, sina organisationer och sig själva*. Malmö: Liber Förlag.
- Ekvall, A. & Karlsson, S. (Eds.). (1999). *Mötet. En bok om kulturskillnader och ledarskap*. Larsmo: Storkamp Media.

- Ekvall, G. (1991). Change-Centered Leaders: Empirical Evidence of a Third Dimension of Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 12(6), 18.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimension model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.
- Ellinger, A. & Bostrom, R. (2002). An examination of manager's beliefs about their roles as facilitators of learning. *Management Learning*, 33(2), 147-179.
- Ellström, P-E. & Kock, H. (2004). *Nya organisationsformer – nya krav på ledarskap?* Stockholm: Statens kvalitets- och kompetensråd.
- Falkenström, E. (2007). *Etisk kompetens hos chefer inom Hälso- och sjukvården*. Opublicerat avhandlingsmanus. Stockholm: Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.
- Feinberg, B., Ostroff, C. & Burke, W. (2005). The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78(3), 471-488.
- Fiedler, F. E. (1967). *A contingency model of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fix, B. & Sias, P. (2006). Person-centered communication, leader-member exchange, and employee job satisfaction. *Communication Research Reports*, 23(1), 35-44.
- Flamholtz, E. G. (1986). *How to make the transition from entrepreneurship to a professional managed firm*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Fleishman, E. A. & Harris, E. E. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-55.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 37, 1-6.
- Forsberg, A. (1997). *"Femtiofem mil mellan kontoren."* Ledningsfunktionen för Skolverkets kontor i Norrland. Stockholm: Skolverket.
- Forsberg Kankkunen, T. (2006). Könade verksamheter? En studie av hur stressande arbetssituationer för kommunala enhetschefer hanteras inom tekniska respektive omsorgs- och utbildningsförvaltningar. *Arbetslivsrapport 2006:43*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Forsberg Kankkunen, T. (opublicerat manus). *Två kommunala rum*. Kommande doktorsavhandling. Stockholm: Sociologiska institutionen, Stockholms universitet.

- Forsberg Kankkunen, T. & Härenstam, A. (2007). The gendered modernization of the public sector. Paper presented at *the 5th International Interdisciplinary Conference* in Kelle University, UK, 27-29th June 2007.
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D. & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gelfand, M. J., Erez, M. & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Gibson, C. (1995). An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*, 26(2), 255.
- Gibson, C. B. & Marcoulides, G. A. (1995). The invariance of leadership styles across four countries. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 176.
- Graen, B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Granberg, O. (2008). *Organisation och ledarskap. Från pyramid till tält i en föränderlig värld*. Lund: Studentlitteratur.
- Greenberg-Walt, C. & Robertson, A. (2001). The evolving role of executive leadership. In W. Bennis, G. Spreitzer & T. Cummings (Eds.), *The future of leadership*, (pp. 139-157). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. (1970). *The servant as a leader*. Indianapolis: In Greenleaf Center.
- Grey, C. (2007). Possibilities for critical management education and studies. *Scandinavian Journal of Management*, 23, 463-471.
- Gullers Grupp. (2007). Är svenskt management konkurrenskraftigt. *VINNOVA VR 2007:13*. Stockholm: VINNOVA.
- Hagström, B. (2003). Ett ledarskap för hela organisationen. I C. von Otter (Ed.), *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. (Vol. 2003:8, pp. 311-321). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Hagström, T., Backström, T. & Göransson, S. (2008). *Reproduktion och innovation i en decentraliserad organisation*. Stockholm: Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.
- Haire, M., Ghiselli, E. E. & Porter, L. W. (1966). *Managerial thinking: An international study*. New York: John Wiley.

- Hak-Chong, L. (2002). *Comparative Management. Readings and cases*. Seoul: Yonsei Graduate School of Management.
- Harris, A. (2005). Leading from the Chalk-face: An Overview of School Leadership. *Leadership 1*(1), 73-87.
- Harvey, P., Martinko, M. & Gardner, W. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: an attributional perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 12*(3).
- Heenan, D. & Bennis, W. (1999). *Co-Leaders. The power of great partnerships*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Heery, E. & Noon, M. (2001). *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Heller, F. A. & Wilpert, B. (1982). *Competence and power in managerial decision-making*. Chichester: Wiley.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (1969/2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources. Eight edition*. London: Prentice Hall International Inc.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (Eds.) (2005). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Hollander, E. (1974). Processes of leadership emergence. *Journal of Contemporary Business, 3*, 19-33.
- Hollander, E. (1992). Leadership, followership, self, and others. *Leadership Quarterly, 3*(1), 43-54.
- Holmberg, I. & Strannegård, L. (2005). Leadership Voices: The Ideology of "The New Economy". *Leadership, 1*(3), 353-374.
- Holmberg, I. & Åkerblom, S. (2006). Modeling leadership – implicit leadership theories in Sweden. *Scandinavian Journal of Management, 22*, 307-329.
- Holmberg, I. & Åkerblom, S. (2001). The production of outstanding leadership – an analysis of leadership images in the Swedish media. *Scandinavian Journal of Management, 17*, 67-85.
- Holt Larsen, H. & Bruun de Nergaard, U. (2007). *Nordiskt ljus. Ett forskningsprojekt om nordiskt ledarskap och ledarskap i Norden*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management, 3*(4), 270-287.

- Houghton, J., Neck, C. & Manz, C. (2003). Self-leadership & Superleadership. In C. Pearce & J. Conger (Eds.), *Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Houghton, J. & Yoho, S. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65-83.
- House, R. & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Hoyt, C. & Blascovich, J. (2007). Leadership efficacy and women leaders' responses to stereotype activation. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(4), 595-616.
- Hällstén, F. & Tengblad, S. (Eds.). (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Ingelgård, A. & Norrgren, F. (2001). Effects of change strategy and top-management involvement on quality of working life and economic results. *International Journal of Industrial Ergonomics* (27), 93-105.
- Ivancevich, J., Olelelns, M. & Matterson, M. (1997). *Organisational Behaviour and Management*. Sydney: Irwin.
- Jackson, S. (2000). A qualitative evaluation of shared leadership barriers, drivers and recommendations. *Journal of management in medicine* (14), 166-178.
- Johnson, P. & Indvik, J. (1999). Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees. *Journal of Workplace Learning*, 11(3), 84-88.
- Jönsson, S. (1995). *Goda utsikter - Svenskt management i perspektiv*. Stockholm: Nerenius & Santerus Förlag.
- Kammerlind, P., Dahlgaard, J. J. & Rutberg, H. (2004). Leadership for Improvements in Swedish Health Care. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(4), 495.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karriker, J. (2005). Cyclical group development and interaction-based leadership emergence in autonomous teams: an integrated model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 54-64.
- Kelley, R. (1991). Combining followership and leadership into partnership. In R. Kilmann, I. Kilmann & associates (Eds.), *Making organizations*

- competitive. Enhancing networks and relationships across traditional boundaries.* San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kelley, R. (1988). In Praise of Followers. *Harvard Business Review*, 66(6), 142-148.
- Kira, M. & Forslin, J. (2006). Att leda byråkratins omvandling - om regenerativt arbete i postbyråkratiska organisationer. I C. von Otter (Ed.), *Ledarskap för fria medarbetare*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Koch, S. (2005). Evaluative affect display toward male and female leaders of task-oriented groups. *Small Group Research*, 36(6), 678-703.
- Koch, S., Luft, R. & Kruse, L. (2005). Women and leadership – 20 years later: a semantic connotation study. *Social Science Information*, 44(1), 9-39.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change. How leadership differ from management*. New York: The Free Press.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2001). Bringing leadership lessons from the past into the future. In W. Bennis, G. Spreitzer & T. Cummings (Eds.), *The future of leadership. Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Kylin, C. (2007). *Coping with boundaries. A Study on the Interaction between Work and Non-Work Life in Home-based Telework*. Stockholm: Stockholm University.
- Källström, A. (1995). *I spetsen för sin flock - Normer för svenskt management*. Göteborg: Gothenburg Research Institute, Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.
- Kärreman, D., Alvesson, M. & Wenglén, R. (2005). The charismatization of routines: Management of meaning and standardization in an educational organization. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 330-351.
- Larsson, G. & Kallenberg, K. (2003). *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten.
- Leenders, R. & Gabbay, S. (1999). CSC: an agenda for the future. Paper presented at the *Corporate social capital and liability*, Boston. Kluwer Academic Publishers.
- Lennerlöf, L. (1966). *Dimensions of supervisions*. Stockholm: PA-rådet.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lind, J-I, & Skärvad, P-H. (1997). *Nya team i organisationernas värld*. Malmö: Liber.

- Lindell, M., & Arvonen, J. (1996). The Nordic management style in a European context. *International Studies of Management & Organization*, 26(3), 73-91.
- Lindholm, M. (2007). *Internt arbetsmaterial till grundbok i ledarskap*. Unpublished manuscript. Stockholm: Försvarsmakten.
- Lippitt, R. (1940). *An experimental study of the effect of democratic and authoritarian group atmosphere*. Ohio: University of Ohio.
- Lovelace, K., Manz, C. & Alves, J. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review* (17), 374-387.
- Lundin, S. C. & Lancaster, L. C. (1990). Beyond leadership...The importance of followership. *The Futurist* (May-June), 18-22.
- Manz, C. (1992). Self-Leadership . . . The Heart of Empowerment. *The Journal for Quality and Participation*, 15(4), 80.
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2002). Complexity v. transformation: The new leadership revisited. Paper presented at the *Managing the Complex IV - Conference on Complex Systems and the Management of Organizations*, Ft. Meyers, Florida, USA.
- Mattsson, B. (1990). *Ledningsgruppen och dess medlemmar*. Göteborg: BAS, ek.för.
- Mikhailitchenko, A. & Lundstrom, W. J. (2006). Inter-organizational relationship strategies and management styles in SMEs. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(6), 428.
- Morris, A., Brotheridge, C. & Urbanski, J. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323-1350.
- Moye, M. & Henkin, A. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Management Development*, 24(2), 101-117.
- Mukherjee, S. (1998). Managerial transformation for TQM: Indian insights. *Journal of Human Values*, 4(1), 77-93.
- Myers, A., Kakabadse, A., McMahon, T. & Spony, G. (1995). Top management styles in Europe: Implications for business and cross-national teams. *European Business Journal*, 7(1), 17.
- Norman, S., Luthans, B. & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 55-64.

- Norrgrén, F. & Schaller, J. (1999). Leadership Style: its impact on cross-functional product development. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 377-384.
- Northouse, P. (2004). *Leadership. Theory and Practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Nyberg, A., Bernin, P. & Theorell, T. (2005). The impact of leadership on the health of subordinates. *Arbetslivsinstitutet/Saltsa 2005:1*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- O'Toole, J., Galbraith, J. & Lawler, E. (2002). When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership. *California Management Review* 44, 65-83.
- Oudhuis, M. & Olsson, A. (2007). Vi kan aldrig bli Japaner. Vad betyder utlandsägande för svenskt arbetsliv? *Arbetslivsrapport 2007:18*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Palgi, M. (2006). Experiences of self-management and employee participation. *International Review of Sociology*, 16(1), 49-53.
- Pearce, C. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47-58.
- Pearce, C. (2007). The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. *Human Resource Management Review* (17), 355-359.
- Pearce, C. & Conger, J. (2003a). All those years ago. The historical underpinnings of shared leadership. In C. Pearce & J. Conger (Eds.), *Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 1-18). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Pearce, C. & Manz, C. (2004). Shared leadership. *Executive Excellence*, 21, 6-8.
- Pearce, C. & Sims, H. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. *Team Development*, 7, 115-139.
- Pearce, C. & Conger, J. (Eds.). (2003b). *Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Penley, L., Alexander, E., Jernigan, E. & Henwood, C. (1991). Communication abilities of managers: the relationship to performance. *Journal of Management*, 17(1), 57-76.
- Perryer, C. & Jordan, C. (2005). The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study in the Australian Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 28(5-6), 379-397.

- Politis, J. (2005). Self-leadership behavioral-focused strategies and team performance. *Leadership & Organization*, 27(3), 203-216.
- Raelin, J. (2005). We the leaders: in order to form a leaderful organization. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 18-30.
- Read, E. (2007). The truth will out. *Management* (November), 50-53.
- Richardson, H & Vandenberg, R. (2005). Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5).
- Rognes, J. (1999). *Telecommuting – Organisational impact of home-based telecommuting*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet (EFI), Handelshögskolan i Stockholm.
- Sally, D. (2002). Co-leadership: Lessons from republican Rome. *California Management Review*, 44(4), 84-99.
- Sánchez-Runde, C. J. & Pettigrew, A. M. (2003). Managing dualities. In A. M. Pettigrew & et al. (Eds.), *Innovative forms of organizing*. London: SAGE.
- Sandberg, H. (1997). *Team i utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, S. & Fogelberg Eriksson, A. (2000). *Ledarskapsforskning - en kunskapsöversikt*. CMTO Research Papers, No. 2000:07. Linköping: Linköpings universitet.
- Sandström, P-A. (2003). Executive commentary. *The Academy of Management Executive*, 17(1), 23.
- Sankar, Y. (2003). Character not charisma is the critical measure of leadership excellence. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 45-55.
- Schreiber, C. & Carley, K. M. (2006). Leadership style as an enabler of organizational complex functioning. *Emergence: Complexity & Organization*, 8(4), 61-76.
- Scott, & Caress. (2005). Shared governance and shared leadership: meeting the challenges of implementation. *Journal of Nursing Management*, 13(1), 4-12.
- Sebrant, U. (2005). *Teamarbete och ledarskap*. I K. Nilsson (Ed.), *Att vara chef och ledare för omvårdnadsarbete*. Stockholm: Studentlitteratur.
- Smith, P. B., Andersen, J. A., Ekelund, B., Graversen, G. & Ropo, A. (2003). In search of Nordic management styles. *Scandinavian Journal of Management*, 491-507.

- Souba, W. (2004). New ways of understanding and accomplishing leadership in academic medicine. *Journal of Surgical Research* (117), 177-186.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stelter, N. (2002). Gender differences in leadership: current social issues and future organizational implications. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), 88-99.
- Stone, G., Russel, R. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(4), 349-361.
- Streatfield, P. J. (2001). *The paradox of control in organizations*. London: Routledge.
- Surie, G. & Hazy, J. K. (2006). Generative leadership: Nurturing innovation in complex systems. *Emergence: Complexity & Organization*, 8(4), 13-26.
- Suutari, V. H. T. (1995). Dimensions differentiating national cultures: An ecological analysis of European managers' beliefs. *International Journal of Management*, 12(2), 162.
- Södergren, B. (2008). *Ett kunskapsperspektiv på Organisation och Ledarskap – studier av innovation och förnyelse*. Lärdomar från ett forskningsprojekt. Forskningsrapport, Uppsala: Uppsala Universitet, Företagsekonomiska institutionen.
- Thelander, E. (2008). *Mot bättre vetande - nya vägar till kunskap på arbetsplatsen* (No. VR 2008:1). Stockholm: VINNOVA.
- Thomas, R. & Dunkerley, D. (1999). Janus and the bureaucrats: middle management in the public sector. *Public Policy and Administration*, 14(1), 28-41.
- Tickle, E., Brownlee, J. & Nailon, D. (2005). Personal epistemological beliefs and transformational leadership behaviours. *Journal of Management Development*, 24(8), 706-719.
- Tixier, M. (1996). Cultural adjustments required by expatriate managers working in the Nordic countries. *International Journal of Manpower*, 17(6/7), 19.

- Tollgerdt-Andersson, I. (1996). *Svenskt ledarskap i Europa*. Malmö: Liber-Hermods.
- Troiano, P. (1999). Sharing the throne. *Management Review*, 88, 39-43.
- Tyrstrup, M. (2005). *På gränsen till fiasko. Om ledarskapets vardag och det improviserande inflytandet*. Lund: Studentlitteratur.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2004). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. Paper presented at the *Academy of Management*, New Orleans, L.A.
- Urban, J. M., Bowers, C. A., Cannon-Bowers, J. A. & Salas, E. (1995). The importance of team architecture in understanding team processes. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 2, 205-228.
- van Knippenberg, D., De Cremer, D. & van Knippenberg, B. (2007). Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2).
- Weick, K. (2001). Leadership as the legitimation of doubt. In W. Bennis, G. Spreitzer & T. Cummings (Eds.), *The future of leadership. Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Westenholtz, A. (2006). Employee participation in the management of working life: An historical analysis on Danish and Scandinavian conditions. *International Review of Sociology*, 16(1), 79-99.
- Wilhelmson, L. (2005). Delat ledarskap - en kompetent relation. *Loop. Tidskriften om ledarskap organisation och personal*, 1(4), 46-48.
- Wilhelmson, L. (2006). Transformative Learning in Joint Leadership. *Journal of Workplace Learning*, 18(7-8), 495-507.
- Wilhelmson, L. & Döös, M. (2000). *Förändringens resa. Om kompetens och organisatoriskt nyskapande på Ericssons Internet Group*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wilhelmson, L., Döös, M., Backström, T., Bellaagh, K. & Hanson, M. (2006). Perspektiv på delat ledarskap i några kommunala verksamheter. Uppfattningar från 14 delande enhetschefer, deras medarbetare och överordnade, i Stockholms stad. *Arbetslivsrapport 2006:50*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Vogelaar, A. (2007). Leadership from the Edge: A matter of balance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 27-42.
- von Otter, C. (2003). Inledning - arbetslivet i kris? I C. von Otter (Ed.), *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. (Vol. 2003:8). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

- von Otter, C. (2006). Inledning: Om ledarskap för medarbetarskap. I C. von Otter (Ed.), *Ledarskap för fria medarbetare*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wood, J. & Winston, B. (2005). Toward a new understanding of leader accountability: defining a critical construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(3), 84-94.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Ylander, J. (opublicerat manus). *Constructive management; Synchronizing perspectives in change*. Kommande doktorsavhandling. Göteborg: HRM-gruppen, Handelshögskolan i Göteborg.
- Ylander, J. & Härenstam, A. (2006). Var finns makten över arbetsvillkoren? En guide om psykosocial miljö och arbetsmiljöinriktat handlande. Slutrapport till Volvo Group. *Arbetslivsrapport 2006:44*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Eaglewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders are they different? *Harvard Business Review*, May-June, 67-68.
- Zaleznik, A. (1989). The leadership gap. In W. Rosenbach & R. Taylor (Eds.), *Contemporary issues in leadership*. Boulder: Westview Press.
- Zander, L. (1997). *The license to lead - An 18 country study of the Relationship between employees' preferences regarding interpersonal leadership and national culture*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.
- Zander, L. & Romani, L. (2004). When Nationality Matters: A Study of Departmental, Hierarchical, Professional, Gender and Age-based Employee Groupings Leadership Preferences across 15 Countries1. *International Journal of Cross Cultural Management: CCM*, 4(3), 291.
- Zemke, R. (1988). Scandinavian management: A look at our future? *Management Review* (July), 44-48.
- Zhu, W., May, D. & Avolio, B. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.

- Öman, S. (2005). Juridiska aspekter på samledarskap - hinder och möjligheter för delat ledarskap. *Arbetslivsrapport 2005:29*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Österberg, E. (1993). Vardagens sköra samförstånd. Bondepolitik i den svenska modellen från Vasatid till Frihetstid. I G. Broberg, U. Wikander, & K. Åmark. *Tänka, tycka, tro*. Stockholm: Ordfront.

Det goda chefskapet

Organisatorisk effektivitet och anställdas
hälsa. En kunskapsöversikt

av

Anna Nyberg

Innehåll

Förord	117
Sammanfattning	119
Inledning	125
Definitioner och avgränsningar	125
Chefskap kontra ledarskap.....	126
Effektivitet och hälsa	126
Kort historisk tillbakablick på ledarskapsforskningen	127
Några metodologiska aspekter	130
Kvantitativ kontra kvalitativ metodik i chefs- och ledarskapsforskningen ...	130
Chefskap i praktiken kontra ledarskapsforskningen	132
Det sammanhang chefen verkar inom	133
Kort om metodik vid sambandsforskning	135
Vad gör en chef?	136
Utbildning av och stöd till chefer	140
Formell ledarskapsutveckling.....	141
On-the-job leadership development	142
Syfte och frågeställningar	144
Tillvägagångssätt	145
Litteraturgenomgång	147
Svenskt ledarskap (i internationellt perspektiv)	147
Chefskap och effektivitet	150
Personlighet, intelligens och kön i relation till att ledare framträder och lyckas	151
Uppgifts- och relationsorientering i relation till effektivitet	153
Transformativt och transaktionellt ledarskap i relation till effektivitet	154
<i>Karismatiskt ledarskap i relation till effektivitet</i>	155
Management by objectives (MBO) och effektivitet.....	157
Leader-Member Exchange Theory och effektivitet	157
Contingency - modellen och effektivitet	157
Path-goal theory och effektivitet.....	158
Substitutes for Leadership och effektivitet	159
Tillit i ledarskapet och effektivitet	160
Chefers användning av belöningar och bestraffningar och effektivitet	161
Team-ledare och effektivitet i arbetsgruppen.....	161
Top management teams och effektivitet	162
Nivå 5-ledare i framgångsrika företag	163
Social och organisatorisk rättvisa i relation till effektivitet	165
Etiskt ledarskap och effektivitet.....	166
Karisma och romantisering av ledarskap.....	167

Andliga värderingar och effektivitet	167
Ledarskap i forsknings- och utvecklingsorganisationer	168
Distribuerat ledarskap och effektivitet	168
Chefskap och effektivitet i några svenska studier	169
Chefskap och anställdas hälsa och sjukskrivningsmönster	173
Chefskap och anställdas hälsa och sjukskrivningsmönster i några svenska studier	174
Utbildning av chefer och ledarskapsutveckling	178
Chefers arbetssituation samt stöd- och utbildningsprogram för chefer i några svenska studier	180
Diskussion	183
Sammanfattning av ett gott chefskap	183
Diskussion om framtida forskning	186
Vad vet vi egentligen om effekter av chefskap?	187
Studerar vi de mest relevanta aspekterna av chefskap?	189
Hur ska vi uppskatta effektivitet och framgång i organisationen?	191
Chefskap och kontextuella faktorer	193
Ledarskap som process	194
Utbildning av och stöd till chefer	195
Något om svenskt ledarskap och de svenska studier översikten omfattar	196
Några övergripande frågor att ställa sig avseende framtida forskning	197
Begränsningar i kunskapsöversikten	198
Referenser	199
Tabeller	210

Förord

Att beskriva vad vi genom vetenskapliga studier vet om hur chefskap påverkar effektivitet och hälsa i organisationer, kan naturligtvis ses som en oändlig uppgift. Mitt försök att begränsa en bred frågeställning har resulterat i att jag koncentrerat mig på den del av ledarskapsforskningen som med kvantitativ metodik studerar samband mellan ledarskap och olika utfall i organisationen. Detta huvudspår breddas dock med mer övergripande diskussioner om forskningen kring chefs- och ledarskap, samt med resultat från kvalitativa studier. Översikten gör inte anspråk på att ge en heltäckande beskrivning av någon specifik del av ledarskapsforskningen. Istället ges en bild av ett antal olika ledarskapsteorier som studerats i relation till hälsa och effektivitet, och pekas det på några begränsningar och utvecklingsbara områden.

Min egen bakgrund finns inom områdena psykologi, epidemiologi och forskning om effekter av arbetsorganisation på hälsa och sjukskrivningsmönster hos anställda. Jag är i skrivande stund i slutfasen av ett avhandlingsarbete om samband mellan chefers ledarskap och anställdas stress, sjukskrivningsmönster och hjärt- och kärlsjuklighet. Jag är knuten till Institutionen för folkhälsovetenskap på Karolinska Institutet.

Denna översikt riktar sig till dig som är intresserad av hur forskningen om konsekvenser av chefskap på organisation och anställda har bedrivits, vad denna forskning kunnat visa samt vilka utvecklingsbara områden som kan urskiljas. Framför allt riktar den sig till dig som arbetar inom områden som angränsar till ledarskapsforskningen.

Under de månader jag arbetat med denna kunskapsöversikt har flera personer varit behjälpliga på olika sätt. Inledande bra diskussioner har jag haft med John Ylander och Christer Sandahl. Läst och kommenterat texten i olika skeden har Töres Theorell, Hugo Westerlund, Inga-Lill Pettersson, Mats Tyrstrup, Eva Bejerot, Lena Wilhelmson, Gunnel Ahlberg, Tomas Backström, Kerstin Waldenström och Marianne Döös gjort. Jag vill tacka er alla för goda samtal och konstruktiva kommentarer, som på olika sätt förbättrat översikten. Ansvarig för innehållet i denna översikt, med dess begränsningar och brister, är dock jag.

Sammanfattning

Den här kunskapsöversikten syftar till att beskriva vad vi med hjälp av vetenskapliga studier vet om hur chefskap (sökord: manager, management, leader, leadership) påverkar anställda och organisationer. Jag har valt att undersöka hur chefskap påverkar både effektivitet (sökord: t ex effectiveness, efficiency, performance) och anställdas hälsa (sökord: t ex well-being, health och stress), då man vanligtvis förutsätter att båda dessa är betydelsefulla för företags och organisationers framgång. Vidare har syftet med översikten varit att identifiera vad vi inte ännu, genom vetenskapliga studier, vet om vad som utgör ett gott chefskap. Dessa kunskapsluckor handlar både om aspekter av chefskapet som inte undersökts och om brister i den forskningsmetodik som använts och som gör det svårt att dra säkra slutsatser från resultaten. Sökningar av vetenskapliga artiklar publicerade mellan år 1990 och 2008 gjordes i databaserna PsycInfo, PubMed, ABI/Inform och Business Source Premier och sökningar av svenska avhandlingar publicerade under samma tidsperiod i LIBRIS och REGINA. En särskild sökning av studier som avser svenskt ledarskap och svensk forskning om effekter av chefers ledarskap gjordes också. Framför allt baseras resultatet i denna kunskapsöversikt på meta-analyser avseende samband mellan olika ledarskapsteorier och utfall i organisationen, men även på centrala artiklar om metodologiska aspekter av ledarskapsforskningen, kvalitativa studier, rapporter och referenslitteratur.

Resultaten pekar på att det finns vissa kännetecknande drag för hur ledarskap i Sverige ofta utövas. T ex nämns medarbetares deltagande i beslutsfattande, ett starkt fokus på interpersonella relationer, förändringsorientering, en viss konflikträdsla och att man gärna lutar sig mot formella regler.

Ett antal ledarskapsteorier går igenom med avseende på samband med olika mått på effektivitet i organisationen och olika hälsoutfall, samt behov av framtida forskning. Effektivitet har i genomgångna studier vanligtvis operationaliserats som medarbetares, chefers eller andras skattningar av aspekter av chefens effektivitet och medarbetares tillfredsställelse, engagemang, ansträngningar och prestationer. Även mer objektiva mått på effektivitet förekommer, såsom t ex enhetens vinst eller hur många procent av uppsatta mål som uppnåtts. Ledarskapsteorier som behandlas är bl a relations- och uppgiftsorientering, transformativt och transaktionellt ledarskap, karismatiskt ledarskap, contingency-modeller, tillit i ledarskapet, chefers användning av belöningar och bestraffningar, social och

organisatorisk rättvisa, etiskt ledarskap och distribuerat ledarskap. Betydelsen av chefs personlighet, intelligens och kön behandlas också.

En sammanfattning av vilka funktioner som ledarskapsforskningen funnit vara viktiga för ett effektivt ledarskap har gjorts av Yukl (2006). Han anger tio funktioner, som i väsentliga delar sammanfaller med resultaten från ovanstående genomgångna meta-analyser. Chefer ska 1) hjälpa till att tolka betydelsen av olika skeenden, 2) dra upp riktlinjer för och skapa samstämmighet kring mål och strategier, 3) skapa entusiasm, engagemang och tillförsikt inför arbetsuppgiften, 4) bygga ömsesidig tillit och gott samarbete, 5) stärka den kollektiva identiteten, 6) organisera och koordinera aktiviteter, 7) uppmuntra och underlätta för kollektivt lärande, 8) skaffa nödvändiga resurser och stöd, 9) utveckla och göra det möjligt för medarbetare att agera (empowerment) samt 10) befrämja social rättvisa och moral.

Den generella bild som framträder av genomgången litteratur är att de flesta positivt formulerade beteenden hos chefen i varierande utsträckning har samband med medarbetares positiva skattningar av chefs effektivitet och medarbetares tillfredsställelse, engagemang, prestationer mm. Ett antal begränsningar som länge diskuterats avseende denna forskning tas upp under nedanstående rubriker i diskussionen och illustreras med en bild. Dessa bedöms vara relevanta också avseende svensk forskning om effekter av chefskap på effektivitet och hälsa.

*Vad vet vi egentligen om effekter av chefskap? Vilka effekter chefer har på effektivitet i organisationen och anställdas hälsa (kausalitet), är förvånansvärt lite utrett. Få ledarskapsstudier tar hänsyn till tidsperspektivet och vi kan därmed i de flesta fall inte med säkerhet säga att chefskapet föregår effektiviteten eller hälsan/ohälsan och därmed inte heller att chefskapet är en av orsakerna till effektiviteten och/eller hälsan/ohälsan. Tvärsnittsstudier där samma medarbetare skattat både chefs beteenden å ena sidan och den egna tillfredsställelsen, engagemanget, välmåendet och prestationerna å andra sidan, vid samma tillfälle, dominerar. Stor del av ledarskapsforskningen brottas därmed med problem kopplade till s k *common method bias*. Longitudinella studier där olika källor används för skattning av chefs beteende och effektivitet är avgörande för att utveckla vår kunskap om effekter av chefskap. Fler studier som inkluderar objektiva mått på effektivitet och hälsa är önskvärt.*

Studerar vi de mest relevanta aspekterna av chefskap? Skattningar av chefs egenskaper och beteenden har ofta gjorts av medarbetare, men medarbetare är endast närvarande vid en del av chefs arbetsuppgifter. De roller chefen har, som medarbetaren inte har möjlighet att observera, är mindre studerade. Dessutom visar forskning att medarbetares individuella

karaktistika, t ex implicita ledarskapsteorier, påverkar deras skattningar, vilket sällan tagits hänsyn till vid analyser av samband med effektivitet. För att fånga fler delar av en chefs arbete behöver medarbetares skattningar kompletteras med andras. Tydligare kartläggning av vilka aspekter av chefskap som är relevanta inom olika organisationer behövs och skulle kunna underlättas genom starkare samarbete mellan forskare och praktiker. Positiva aspekter av chefskapet är betydligt mer undersökta än destruktiva. Chefskap på högre nivåer i organisationer är mindre studerade än medarbetarnas närmsta chef.

Ledarskap har traditionellt sett beskrivits som något som handlar om chefen/ledaren som individ, eller möjligen om relationen mellan chefen/ledaren och medarbetaren/följaren. Medarbetaren/följaren har setts som ett slags "mottagare" av ledarskap. (Chefens) ledarskap kan dock istället antas vara en del av ett komplext socialt system som inbegriper större grupper av individer. Ledarskap behöver heller inte ses som bundet till enstaka formellt utsedda ledare (chefer) utan som något som delas mellan individer i arbetsgrupper. Det kan vara svårt att göra en tydlig distinktion mellan ledare och följare och ledarskap kan beskrivas som en komplex process där många individer leder och följer om vartannat.

Hur ska vi uppskatta effektivitet och hälsa i organisationen? Resultaten från meta-analyserna visar att det är vanligare med studier där subjektiva mått på effektivitet använts, än där objektiva mått använts. Fler longitudinella studier som tar hänsyn till tidsfördröjningen avseende chefskapets påverkan på enhetens eller organisationens mer objektiva mått på effektivitet, såväl som de anställdas hälsa, förefaller önskvärt.

Bild 1 Modell över olika mer och mindre genomlysta områden inom forskningen kring chefers effekter på effektivitet och hälsa bland anställda. Bilden beskrivs i nedanstående text.

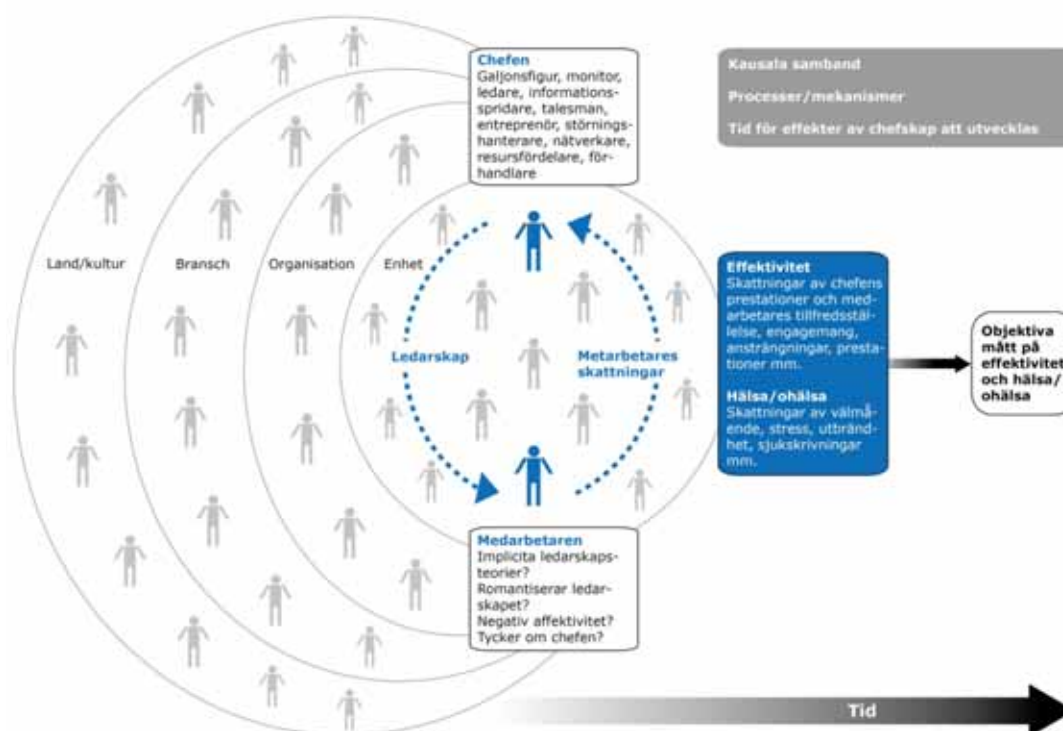


Illustration: Carolina Samuelson

De blåfärgade delarna i bild 1 ovan visar de vanligare sätten att studera effekter av chefers ledarskap på. Texten beskriver ledarskap vanligtvis som en enkelriktad företeelse där medarbetaren är ett slags mottagare av chefers ledarskap. Chefens ledarskap har vidare ofta skattats av medarbetarna, som inte är närvarande vid och därför inte har möjlighet att observera hur chefen utför många av sina arbetsuppgifter. Effektivitet och hälsa har oftast mätts genom (själv)skattningar av chefers och medarbetares prestationer, engagemang, ansträngningar, välmående o s v. Bilden avser vidare att genom de gråmarkerade områdena illustrera vad inom denna forskning som behöver utforskas vidare. Detta innefattar till exempel en mer komplex förståelse för ledarskap, där medarbetarna ses som aktiva deltagare i ledarskapsprocessen, att inkludera fler av chefers arbetsuppgifter än de medarbetarna har möjlighet skatta och att i högre utsträckning ta hänsyn till kontextuella faktorer. Vidare ingår att följa ledarskapsprocessen över tid för att förstå mekanismer i sambandet mellan chefskap och olika utfall samt för att utreda kausalitet. För att kunna se mer objektiva effekter av chefskap på effektivitet och hälsa, bör man ta hänsyn till den tidsfördröjning dessa kan antas ha.

Chefskap och kontextuella faktorer. Chefers ledarskap utövas i ett komplext organisatoriskt system, som i sin tur påverkas av faktorer utanför organisationen. Traditionellt sett har dock chefers ledarskap sällan studerats med hänsyn till kontextuella variabler. Forskning som tagit hänsyn till sådana aspekter har dock visat att chefers ledarskap och effekterna av det varierar mellan t ex olika organisatoriska nivåer, sektorer på arbetsmarknaden och länder/kulturer. Att ledarskap är verksamt på olika nivåer i organisationer (t ex dyad-, grupp-, enhet-), utöver den individuella har uppmärksammats länge, men tas fortfarande begränsad hänsyn till i forskningen.

Ledarskap som process. De mekanismer som är verksamma i ledarskapsprocesser, som t ex förklarar varför olika beteenden hos chefer har samband med olika utfall i organisationen, behöver ges större utrymme än vad som tidigare gjorts. Att undersöka hur ledarskapsprocesser utvecklas över tid förutsätter upprepade mätningar under en längre tidsperiod.

Ledarskapsutveckling och stöd till chefer. Mycket litet forskning har bedrivits avseende organisatoriska effekter av stöd- och utvecklingsprogram för chefer, trots att dessa program är vanliga och tilltron till dem generellt sett hög. Bra utvärderingsmetoder behöver utvecklas för att förstå effekter av olika program för chefer i olika kontexter. Utvecklings- och stödsatser, som tar utgångspunkt i de deltagande chefernas verkliga arbetssituation har visat sig mer givande än teoretisk kunskap. Effekter av ledarskapsutvecklingsprogram som inkluderar såväl chefer som medarbetare är särskilt lite studerade.

För att fortsätta utveckla vår förståelse av chefers påverkan på organisationer behöver vi sammanfattningsvis fortsätta att göra innovativa studier som med starkare metod än vad som vanligtvis tidigare använts svarar på relevanta frågor om chefskap i dagens arbetsliv. Vi behöver fortsätta försöka förstå de komplexa processer som är verksamma vid ledarskapsutövning och inte begränsa oss till individfaktorer eller *snapshots* av verkligheten. Ett flertal faktorer inom och utom organisationerna påverkar chefers ledarskapsutövning i organisationen, och ledarskap måste ses som en process som utvecklas över tid. Hur ser de goda ledarskapsprocesser ut, som över tid utvecklas och leder fram till framgångsrika, i mer objektiv bemärkelse, företag och organisationer? Vilka faktorer i och utanför organisationen påverkar utvecklingen av konstruktiva och mer destruktiva ledarskapsprocesser? Hur kan goda processer främjas och andra mer destruktiva processer motverkas? Vilken är egentligen chefers roll relativt en stor mängd andra faktorer som har betydelse för effektivitet och hälsa bland anställda? Vilken är chefers (den formellt utsedde ledarens) roll i distribuerade former för ledarskap, då ledarskap delas mellan ett flertal individer?

Det är några av de frågor man kan ställa sig i framtida forskning om chefers och ledares betydelse för effektivitet och hälsa i organisationer. Möjligheterna att utveckla kunskapen inom detta område är stora avseende såväl förståelsen av vad ledarskap är och hur chefens roll i denna process kan förstås, som kunskapen om kontextuella faktorerers betydelse för konsekvenser av chefers ledarskap och förståelsen av hur stor den verkliga effekten på framgång i objektiv bemärkelse egentligen är.

Inledning

Chefer och chefers ledarskap står ofta i fokus i media och i andra sammanhang. Man förutsätter gärna att chefer har betydelse för hur effektiva verksamheter är samt för hur anställda mår. Fokus för den här kunskapsöversikten har varit att utreda var forskningen befinner sig avseende att besvara frågeställningar om chefers påverkan på effektivitet och hälsa bland anställda.

Tyngdpunkten i kunskapsöversikten ligger på den forskning som studerat samband mellan ledarskap och olika aspekter av effektivitet och hälsa i organisationer och på hur denna forskning de senaste två årtiondena hanterat de metodologiska och andra begränsningar som under en längre tid diskuterats. En genomgång av metastudier av samband mellan ledarskap och olika aspekter av effektivitet i *peer-reviewed journals*, kompletteras med resultat från rapporter (framför allt svenska), kvalitativa studier och översiktslitteratur. Översikten inleds med några övergripande avsnitt som syftar till att sätta resultaten av föreliggande sökningar i ett sammanhang.

Avsikten med kunskapsöversikten har varit att sammanställa några huvuddrag i ledarskapsforskningen samt att dra upp några generella riktlinjer för vilken forskning som skulle kunna förbättra vår kunskap om samband mellan chefs- och ledarskapsutövning å ena sidan och effektivitet och hälsa i organisationen å andra sidan.

Definitioner och avgränsningar

Det finns en tidsbegräning i sökningarna såtillvida att litteratur mellan år 1990 och 2008 har genomsökts. Anledningen till detta är att de senaste årens forskningsresultat samt aktuella diskussioner om behov av framtida forskning stått i fokus. Vidare har meta-analyser ofta använts som hjälp för att sammanfatta fältet, vilket innebär att studier som undersöker perspektiv på ledarskap som inte gjorts sammanfattande studier kring inte finns med i översikten. Detta innefattar t ex ledarskap i starkt stressfyllda situationer.

En viktig fråga som denna översikt inte kommer att försöka besvara är hur viktigt chefskap är i relation till andra faktorer i organisationen. En sökning i databaser gjordes för att söka svar på detta (gärna t ex sökorden *organizational effectiveness/efficiency/performance*), men på grund av att frågan är komplex och tiden varit begränsad, har det spåret sedan inte följts.

Chefskap kontra ledarskap

Någon övergripande definition av chefskap eller ledarskap kommer inte att ges. Bass (1990) har uttalat den nu kända kommentaren att det finns ungefär lika många definitioner av ledarskap som det finns personer som försökt definiera ledarskap. Däremot förefaller en distinktion mellan ledarskap och chefskap viktig att göra här. Kunskapsöversikten avser i första hand chefskap. Mintzbergs (1996) definition av en chef är en person som ansvarar för en organisation eller enhet. Traditionellt chefsarbete beskrivs ofta i termer av att planera arbetet, budgetera, skapa strukturer, förvalta, bemanna, kontrollera, lösa problem etc. Ledarskap, som vid sidan av traditionellt chefsarbete är en av chefens huvuduppgifter, innebär å andra sidan t ex att kommunicera visioner, genomdriva förändringar, stimulera, inspirera och motivera medarbetare (Kotter, 1990; Yukl, 2002; Zaleznik, 1977). Kotter (1990) poängterar att alla chefer inte är ledare och tvärtom att alla ledare inte är chefer. På liknande sätt skiljer Yukl (2002) mellan ledare som använder sig av positionsmakt²⁵ och sådana som använder sig av personlig makt²⁶. Drucker (1955) menar att chefer bör sträva efter att vara både goda formella och informella ledare inom sina organisationer. Jackson och Parry (2008) anser att det är viktigt att särskilja mellan begreppen chef och ledare, men också se att begreppen går i varandra och att chefer och ledare behöver samverka för att chefs- och ledarskap ska vara effektivt. Chefer bör engagera sig både i traditionellt chefsarbete och i ledarskap, då båda är nödvändiga. Då benämningen chefskap används i denna kunskapsöversikt avses såväl traditionella chefsuppgifter som det som oftare beskrivs som ledarskap. Ledarskapet ses då som en del av chefskapet.

Effektivitet och hälsa

Inga övergripande definitioner av effektivitet eller hälsa kommer att göras. Yukl (2006) menar att definitioner av effektivitet varierar lika mycket mellan olika ledarskapsstudier som definitioner av ledarskap. Det vanligaste sättet att uppskatta chefens effektivitet är huruvida hans eller hennes enhet genomför sina arbetsuppgifter på ett framgångsrikt sätt och når sina mål. Subjektiva mått inkluderar medarbetares och högre chefers skattningar av detta och objektiva mått t ex nettovinst, vinstmarginal, förbättrad försäljning, marknadsandelar, avkastning på investeringar och tillgångar samt kostnader i relation till budgeterad förbrukning. En annan vanlig indikator för effektivitet är medarbetarnas attityder gentemot ledaren, t ex huruvida ledaren tillfredsställer medarbetarnas behov och förväntningar och huruvida medarbetarna tycker om, respekterar och beundrar ledaren (Yukl, 2006).

²⁵ Positions makt kommer av befogenheter kopplade till den formella chefspositionen

²⁶ Personlig makt avser t ex expertkunskap, vänskap och lojalitet.

Sökorden *effectiveness*, *efficiency* och *performance* användes initialt, eftersom de är vanliga utfall i ledarskapslitteraturen. De visade sig dock inte omfatta alla för denna översikt relevanta artiklar, varför alla reviewartiklar som går igenom sambandsstudier av ledarskap och utfall i företag och organisationer mellan år 1990 och 2008 söktes igenom. Definitionen av effektivitet utgörs därmed i detta sammanhang av vad sökträffarna omfattar (se tabell 1 i bilaga).

Avseende hälsa inkluderas vitt skilda sökord, såsom t ex *health*, *stress*, *burnout*, *exhaustion*, *sickness absence*, och *ischemic heart disease*.

Kort historisk tillbakablick på ledarskapsforskningen

Under början av 1900-talet gjordes ett stort antal studier med syftet att kartlägga vilka personliga egenskaper som var förknippade med effektivt ledarskap. I det stora hela misslyckades man med att hitta enskilda egenskaper som kan förklara ett framgångsrikt ledarskap. På senare tid har dock forskare kommit fram till att egenskaper ändå är viktiga, men snarare en kombination av goda egenskaper, än enskilda sådana. Under 1940-talet började man studera ledares beteenden, snarare än personliga egenskaper och kom fram till (i otaliga studier) att de beteenden som tycks utgöra ledarskap kan delas in i två grupper: uppgiftsorienterade²⁷ och relationsorienterade²⁸ beteenden. Relationsorienterade beteenden innefattar att hantera känslor, attityder och tillfredsställelse hos medarbetarna, att utveckla engagemang och lojalitet, öka sammanhållningen och reducera konflikter bland gruppmedlemmarna, etablera ledar/följar - relationen och visa förståelse, respekt och omsorg om medarbetarna. De uppgiftsorienterade beteendena, å andra sidan, handlar om att hantera det arbete som ska utföras och att leda gruppen mot det uppsatta målet på ett tillfredsställande sätt. Att definiera problem, etablera nätverk, ge feedback, planera, motivera till handlande, koordinera medarbetares insatser och underlätta att uppnå uppsatt mål genom att föreslå lösningar och undanröja hinder är olika aspekter av det uppgiftsorienterade ledarskapet. Mycket av forskningen fram till 1980-talet fokuserade på dessa två dimensioner. Under vägen har man också försökt förstå *när*, i vilka situationer, det ena eller andra beteendet är bättre, t ex avseende hur mogen och självständig gruppen som ska ledas är. Situationsmodellerna har dock varit svåra att finna ett starkt vetenskapligt stöd för.

Burns (1978) introducerade tankarna kring transformativt och transaktionellt ledarskap, vilka sedan utvecklades av Bass (1985). Denna teori har sedan

²⁷ t ex *task orientation*, *initiating structure*

²⁸ t ex *relationship orientation*, *consideration*

1980-talet undersökts flitigt i relation till olika utfall i organisationen. Bass (1985) menar att det transformativa och transaktionella ledarskapet snarare kompletterar än motsätter varandra och att de flesta chefer i olika utsträckning använder sig av både varianterna. Med det transformativa ledarskapet försöker chefen motivera medarbetaren genom att skapa en stark känslomässig bindning till honom eller henne. Medarbetaren identifierar sig med ledaren genom att ledaren kommunicerar inspirerande visioner, tillhandahåller en intellektuellt stimulerande arbetsmiljö, samt visar omtanke om medarbetaren. På detta sätt söker ledaren få följaren att motiveras av andra aspekter än sina personliga intressen och behov. Bass (1990) menar att de personlighetsdrag som karaktäriserar transformativa ledare är självförtroende, målinriktning, förståelse för medarbetares behov och avsaknad av inre konflikter. Han menar vidare att det finns fyra dimensioner av det transformativa ledarskapet:

- 1 *Idealised leadership*. Följaren identifierar sig med ledaren och hyser starka känslor gentemot honom eller henne.
- 2 *Inspirational motivation*. Ledaren motiverar genom att kommunicera visioner och använda sig av kraftfulla symboler för att följare ska känna tillhörighet och vilja prestera bättre.
- 3 *Individualised consideration*. Ledaren coachar, stöttar och uppmuntrar sina medarbetare.
- 4 *Intellectual stimulation*. Ledaren hjälper följaren att se problem från nya perspektiv och med utökad förståelse.

Det transaktionella ledarskapet å andra sidan, motiverar genom att ge belöningar och bestraffningar och appellerar i högre utsträckning till medarbetarens egenintressen. De fyra delaspekterna av transaktionellt ledarskap är:

- 1 *Contingent reward*. Ledaren påverkar medarbetarens beteenden genom att tydliggöra vilka arbetsuppgifter som behöver utföras och motiverar genom att använda belöningar då målet är nått.
- 2 *Active management by exception*. Ledaren påverkar medarbetarens beteenden genom att aktivt vägleda och styra arbetsinsatsen och använder korrigerande metoder för att förvissa sig om att prestationen motsvarar en acceptabel standard.
- 3 *Passive management by exception*. Ledaren påverkar beteenden hos medarbetare genom att korrigera eller använda bestraffning vid oönskat beteende eller avvikelse från en acceptabel standard.
- 4 *Laissez-faire leadership*. Ledaren engagerar sig inte i medarbetarna och deras arbete. Han eller hon ignorerar behov hos medarbetarna, löser inte problem som uppstår och agerar inte för att styra arbetsinsatser.

Andra teorier och aspekter av chefers ledarskap som kommer att tas upp under resultatdelen i denna översikt är bland annat Karismatiskt ledarskap,

Leader-Member-Exchange Theory, Management-by-Objectives, Etiskt ledarskap, Chefers belöningar och bestraffningar, Path-Goal Theory, Substitutes for Leadership, Trust in Leadership och Leadership and fairness.

Efter att ha lagt mycket energi åt att försöka beskriva och förklara ledarskap såsom chefen eller ledaren utövar det, började man i mitten av 1980-talet i större utsträckning försöka förstå hur medarbetarna deltog i processen (Jackson & Parry, 2008). På 1980-talet började ledarskapsforskare ta steget från den kvantitativa forskningen, som genomförts framför allt med hjälp av självskattningsformulär, till att undersöka ledarskap med olika kvalitativa metoder (framför allt intervjuer). Forskare intresserar sig idag inte bara eller i första hand för chefers eller ledares personliga egenskaper eller beteenden, utan för ledarskapet som en process, där chefen och den grupp han eller hon leder samverkar med förutsättningar i organisationen och omgivningen för att leda verksamheten framåt.

Tre teorier om hur medarbetare konstruerar ledarskap nämns av Jackson och Parry (2008): Romantisering av ledarskapet²⁹, psykoanalytisk teori³⁰ och social identitetsteori³¹. På ett individuellt plan kan man anta att medarbetarna har en rad icke uppfyllda behov, som chefer mer eller mindre kan förmå uppfylla, t ex behovet av tydlighet (vad ska vi göra?), meningsfullhet (varför gör vi det?) och trygghet (är det ok att vi gör detta?). Medarbetare konstruerar ledarskapet genom attribuering, projektioner, överföringar och idealiseringar. Ledare väljs, stöds och accepteras genom dessa processer. Enligt dessa teorier utövar medarbetare ett starkt inflytande över chefer. Man frågar sig om dikotomiseringen ledare/följare är en riktig beskrivning, eller om ledarskap snarare ska beskrivas som en process som pågår mellan människor, och kan delas eller alternera mellan olika personer (Jackson och Parry, 2008). Tanken med sk distribuerat ledarskap är att vissa ledarskapsfunktioner, som t ex att fatta beslut, kan göras av flera personer tillsammans och att andra ledarskapsfunktioner kan utföras av enskilda individer, men alternera mellan olika personer. Den enskilda chefens ledarskap är mindre viktigt än det kollektiva ledarskap som utövas av medlemmarna i en organisation (Yukl, 1999; Gronn, 2002).

Den här litteraturöversikten fokuserar på effekter av chefskap på medarbetare och organisation och en stor del av den kvantitativa forskningen om detta har handlat om chefens beteenden.

Kunskapsöversikten *Alternativa former för chefers ledarskap* (Backström, Granberg & Wilhelmson, 2008) beskriver andra sätt att förstå och studera ledarskap på.

²⁹ tillmäter ledarskapet en orealistiskt stor betydelse

³⁰ våra bilder av ledare påverkas av våra tidiga föräldrabilder

³¹ chefer/ledare väljs och accepteras utifrån hur prototyp han/hon är för individerna i arbetsgruppen

Några metodologiska aspekter

Hunter, Bedell-Avers och Mumford (2007) har summerat hur den ”typiska ledarskapsstudien” ser ut och vilka aspekter av en ”typisk ledarskapsstudie” som är problematiska. De nämner t ex att de flesta studier är baserade på självskattningsformulär, där medarbetaren skattar både sin chefs ledarskap och något individuellt eller organisatoriskt utfall vid ett och samma tillfälle, att några få ledarskapsformulär används om och om igen och att faktorer som omger relationen mellan ledaren och medarbetaren sällan tas hänsyn till. Därför presenteras i följande avsnitt några övergripande metodologiska teman som berör ledarskapsforskningen. De handlar om vad den kvalitativa och kvantitativa ledarskapsforskningen undersökt och bidragit med för vår förståelse av chefskap och ledarskap, hur ledarskapsforskningen i högre utsträckning skulle kunna utgå från den verklighet den praktiskt verksamma chefen befinner sig i samt hur man i högre utsträckning kan ta hänsyn till att chefskap utövas i ett sammanhang. Slutligen görs en kort beskrivning av ett par metodologiska begrepp som är viktiga vid sambandsforskning.

Kvantitativ kontra kvalitativ metodik i chefs- och ledarskapsforskningen

Forskning om ledarskap har länge bedrivits med hjälp av självskattningsformulär. Många formulär är utvecklade i USA och där testade inom sjukvård och skola. Två vanliga formulär är *Leader Behaviour Description Questionnaire*³² och *Multifactor Leadership Questionnaire*³³. De första kvalitativa forskningsartiklarna publicerades i slutet av 1970-talet/början av 1980-talet, d v s sent i ledarskapsforskningens historia.

Lowe & Gardner (2000) fann att 64 % av alla artiklar publicerade i *The Leadership Quarterly* mellan 1990 och 2000 var baserade på frågeformulär. I en tredjedel av studierna användes kvalitativ metod, men av dessa var det många som tillämpade innehållsanalys (egentligen en kvantitativ metod), så rent kvalitativa artiklar var i klar minoritet. Inom den kvalitativa ledarskapsforskningen, såväl som inom den kvantitativa, har stor del av forskningen bedrivits i Nordamerika, av nordamerikaner, på nordamerikaner (House och Aditya, 1997; Bryman, 2004). Inom den kvalitativa ledarskapsforskningen kan man dock se att en något större del av artiklarna (39%) är baserade i länder utanför USA eller har en multinationell design. Observationsstudier är relativt ovanliga. Den stora majoriteten av kvalitativ ledarskapsforskning är baserad på intervjuer (halvstrukturerade, djup-, ostrukturerade, biografiska, fokusgrupps- intervjuer). Conger (1998) ser som ett problem att så stor del av den kvalitativa forskningen är baserad på

³² mäter uppgifts- och relationsorientering i ledarskapet

³³ mäter transformativt och transaktionellt ledarskap

en enda metod, eftersom det skapar en sårbarhet avseende validitet och mångsidighet. Att man inte i större utsträckning använder sig av observationsstudier, kan bero på att det är mer tidskrävande och därmed kostsamt, att det kan vara svårt att formulera vad som ska observeras, samt att bara en begränsad del av vad en formell ledare (chef) gör är att utöva ledarskap (Mintzberg, 1973). En annan förklaring kan vara att det kan vara svårt att få tillgång till chefers tid, att cheferna vill skydda sin konfidentialitet och att forskarna inte vill att deras närvaro ska påverka det de vill studera (Bryman, 2004).

Kvantitativ ledarskapsforskning kräver en förenkling av sociala och organisatoriska processer och har i stor utsträckning arbetat utifrån en input-output-modell, där man undersöker t ex vilken typ av personer som blir ledare, vad som påverkar hur chefer beter sig eller effekter av olika ledarstilar. Inom den kvalitativa ledarskapsforskningen har chefskap och ledarskap under förändringsprocesser fått stort utrymme. Ett återkommande tema är hur den chef som leder en förändringsprocess behöver säkra tilliten till och engagemanget för förändringen samt skapa en vision kring hur förändringen ska implementeras och hur den nya organisationen kommer att se ut. Inom den kvalitativa ledarskapsforskningen har man generellt sett varit mer benägen att intressera sig för och ta hänsyn till den sektor, bransch eller nivå på vilken ledarskapet utövas, samt har i högre utsträckning kunnat identifiera organisatoriska hinder som chefer möts av som gör det svårt för dem att utöva det ledarskap de skulle vilja. Vidare menar Bryman (2004) att man inom kvalitativ ledarskapsforskning varit mer benägen att ifrågasätta och problematisera begreppet ledarskap. En likhet mellan kvalitativ och kvantitativ ledarskapsforskning ligger ändå i att båda typerna av studier oftast fokuserat på formella ledare (chefer).

Om den kvantitativa ledarskapsforskningen varit mycket fokuserad på det transformativa ledarskapet under 1980- och 90-talen, har inom den kvalitativa ledarskapsforskningen också chefsens mer praktiska uppgifter, som t ex att tillhandahålla nödvändiga resurser för att medarbetaren ska kunna utföra sitt arbete, fokuserats (Bryman, 2004). Flera kvalitativa studier understryker vikten av detta mer instrumentella ledarskap. Som särskilt viktigt för ett effektivt ledarskap framstår:

- 1 Chefens förmåga att kommunicera
- 2 Chefens integritet; den tillit medarbetare känner för chefen och den tillit chefen själv uttrycker sig ha för medarbetarna.

Studier som kombinerar kvalitativ och kvantitativ forskning är även de i större utsträckning baserade utanför USA, än ledarskapsforskningen i stort. Bryman (2004) beskriver de sätt på vilka man i genomgångna studier kombinerat kvalitativ och kvantitativ metod:

- *Triangulering.* Kvantitativ och kvalitativ forskning kombineras för att undersöka överensstämmelsen mellan resultaten.
- *Förberedelse.* Kvalitativ metod används som förberedelse inför kvantitativ forskningen genom hypotesgenerering och utvecklande av instrument.
- *Expansion och komplettering.* Kvalitativ och kvantitativ metod kombineras på så sätt att den ena utvecklas från den andra.
- *Olika frågeställningar.* En kvalitativ och en kvantitativ del av forskningen besvarar olika frågeställningar.
- *Generella mönster och mening.* Kvantitativ forskning används när forskaren vill få en bild av ett generellt mönster medan kvalitativ forskning sedan används för att skapa mening kring dessa mönster.

Bryman (2004) menar sammanfattningsvis att den kvalitativa ledarskapsforskningen har bidragit till förståelse för ledarskap under förändringsprocesser, chefers användande av symboler för att skapa mening och öka organisationens prestation samt andra aspekter av ledarskap än vad som lyfts fram i kvantitativ forskning. Vidare har inom den kvalitativa forskningen lyfts fram betydelsen av situation och kontext för ledarskapsutövningen, samt av olika nivåer på chefskap (seniora chefer kontra chefer som befinner sig lägre ner i hierarkin).

Chefskap i praktiken kontra ledarskapsforskningen

Zaccaro och Horn (2003) menar att teorier kring ledarskap inte i tillräckligt hög utsträckning har kunnat hjälpa dem som arbetar praktiskt med ledarskapsfrågor att möta de problem och utmaningar de ställs inför. Mycket litet fokus inom ledarskapsforskningen har lagts på applicerade frågeställningar, såsom urval och utveckling av chefer. Man har fokuserat på ett begränsat antal förklaringsvariabler, såsom ledarskapsstil, egenskaper hos ledare och ledda samt relationen dem emellan. Man har undersökt interpersonellt direkt ledarskap på lägre nivåer, och i mindre utsträckning fokuserat på indirekt ledarskap, ledarskap på högre nivåer i organisationen, specifika problem som chefer ställs inför, organisatoriska processer och system. Man har också i tidigare forskning kring ledarskap sett att olika forskargrupper inom skilda discipliner arbetat ganska isolerat från varandra och i avsaknad av korsbefruktning. Det råder alltså brist på övergripande och mer systematiska teorier om ledarskap, som kan användas i praktiskt arbete.

De som praktiserar ledarskap, d v s arbetar som chefer, menar Zaccaro och Horn (2003), ställs ofta inför problem som måste lösas på en gång, och har sällan tid att utvärdera resultatet. Ofta är de kortsiktiga lösningarna inte hållbara i längden, utan problemen tenderar att återkomma. Eftersom ledarskapsforskningen inte i tillräcklig utsträckning ägnat sig åt praktiska

implikationer och policy, finns ganska liten hjälp för chefer att hämta i litteraturen. Mer resurser behöver alltså läggas på att kartlägga och identifiera relevanta chefs- och ledarskapsproblem inom olika organisationer. Dessa kan då ligga till grund för ledarskapsträning och utveckling, och man kan agera mer proaktivt.

Zaccaro och Horn (2003) menar att forskningsprojekt bör utvecklas och fortskrida i dialog mellan praktiskt verksamma och forskare och att denna dialog bör inledas tidigt i forskningsprocessen. I forskningsprojektet bör både kvalitativ och kvantitativ metod användas: den kvalitativa delen kan identifiera de problem som praktikern står inför. Ökat samarbete mellan teoretiker och praktiker skulle möjliggöra att ledarskapsinstrument (vid bedömning, urval, utveckling) utvecklas ur chefs- och ledarskapsforskning som belyser relationen mellan chefs- och ledaregenskaper, chefs- och ledarprocesser, prestationer och kriterier som är viktiga i organisationen. Ett effektivt samarbete mellan praktiker och forskare skulle kunna generera chefs-/ledarskapsmodeller, ur vilka för praktikern relevanta interventioner skulle kunna tas fram.

Det sammanhang chefen verkar inom

Generellt sett har chefs- och ledarskapsforskningen fokuserat mer på chefen och medarbetaren som personer än på kontextuella faktorer, vilket troligtvis har att göra med att omgivande faktorer är svårare att definiera, mäta och fånga i studier. Större delen av vår kunskap om chefskap och ledarskap är alltså mer generell än specifik och handlar framför allt om relationen mellan ledare och ledda eller om ledaren själv. De ledarskapsforskare som valt att uppmärksamma den organisatoriska kontexten i sin forskning, har företrädesvis valt att fokusera organisationens mål (strategier), sammansättningen av personer i organisationen (personernas demografiska uppgifter och förmågor), grundprocesserna i organisationen (teknologi, policy etc), organisationens framgång, tid (t ex nivå i organisationens livscykel), organisatorisk struktur (t ex storlek, hierarkier, grad av centralisering) och kultur (normer, värderingar, etik) (Jackson och Parry, 2008).

Som exempel på betydelsen av kontextuella faktorer kan följande två kvalitativa studier nämnas: Alvesson och Sveningsson (2003) fann i en fallstudie av en kunskapsintensiv dynamisk firma, att progressiva aspekter av ledarskap (visionärt ledarskap t ex) var särskilt högt skattade. Att chefer med ett sådant ledarskap ibland var tvungna att engagera sig i annan sorts chefskap tyckte de inte om, då detta inte överensstämde med deras bild av sig själva som ledare för ett dynamiskt och kunskapsintensivt företag.

Bryman, Stephens och Campo (1996) studerade en polismyndighet och fann att instrumentellt ledarskap³⁴ var respekterat eftersom det säkrade att polisstyrkan hade de resurser som krävdes för uppgiften, och att de därmed kände stöd från den överordnade.

I en metastudie går Yammarino, Dionne och Dansereau (2005) igenom i vilken utsträckning studier av ledarskap mellan 1995 och 2004 inkluderar olika nivåer avseende teoribildning/ hypotesformulering, mätmetoder, dataanalyser och slutsatser. De olika nivåerna definierar författarna som individer (ledare), dyader (relationen mellan ledare och ledd), grupper (ledare och gruppprocesser) och organisationer (olika typer av industrier och organisationer).

Resultatet av meta-analysen visar att endast 19 av 211 publikationer (9 %) hanterade analysnivåer på ett korrekt sätt i alla de fyra avseendena (se ovan). De allra flesta studierna bygger på att ledarskap (oavsett teori) varierar på individnivå. Chefen utgör analysnivån – hur han/hon agerar, är, tänker – inte relationen mellan chefen och medarbetaren, situationen eller andra omgivande faktorer (alla på högre analysnivåer). Författarna ser detta som ett bekymmer eftersom vi länge haft kunskap om betydelsen av dessa olika nivåer. Chefer kan påverka olika medarbetare på olika sätt och chefers ledarskap kan variera och ha olika betydelse i olika arbetssituationer, organisationer och kulturer. Författarna menar att det finns ett behov av mer övergripande och integrativa ledarskapsteorier, vilka skulle kunna skapas och testas, om forskare i högre utsträckning tog hänsyn till analysnivåer. De ger vidare följande förslag avseende forskning där data analyseras på olika nivåer:

- Rekommendationer avseende teori:
 - Identifiera de relevanta nivåer som teoretiska generaliseringar avser
 - Definiera nivån på begrepp, variabler, och relationer
 - Ge en teoretisk ram för de två ovanstående
 - Specificera gränserna för de ovanstående
- Rekommendationer avseende mätningar:
 - Konstruera mätningar och instrument på den analysnivå som teorier och hypoteser bygger på
 - Om detta inte är möjligt – aggregera variabler och motivera detta
 - Validera instrumentet om det har modifierats för att ta hänsyn till fler eller andra nivåer än vad som avsetts från början.

³⁴ Refererar snarare till transaktionella former av ledarskap

- Rekommendationer avseende analysmetoder:
 - Låt teorin avgöra vilka flernivåanalyser som ska tillämpas
 - Använd lämplig flernivåsteknik för att analysera data om den är på högre nivå än den individuella.
- Rekommendationer avseende slutsatser:
 - Inkludera nivåanalyser både i teori och data
 - Ange vilka relationer som håller över olika analysnivåer (*multi-level, cross-level, mixed effects, mixed determinants*)

Kort om metodik vid sambandsforskning

Innan jag går vidare ska jag kort förklara ett par metodologiska begrepp som är viktiga vid sambandsforskning och som återkommer i översikten; självskattade kontra mer objektiva data samt tvärsnitts- kontra longitudinell studiedesign.

Med självskattade data menar vi information som uppges av den person som informationen avser. Självskattad hälsa är således när respondenten själv, ofta med hjälp av ett frågeformulär, skattar hur han eller hon mår i ett eller annat avseende. Även om vi vet att självskattad hälsa korrelerar väl med mer objektiva mått både på dödlighet och sjuklighet, kan det vara önskvärt att få data som är mer objektiva. Med mer objektiva data menas t ex diagnos ställd av läkare som forskaren erhåller genom olika register. Sjukfrånvaro kan också antingen skattas av personen själv i ett frågeformulär (med risken att han eller hon minns fel) eller erhållas genom t ex Försäkringskassans eller försäkringsbolagens register. Mer objektiva data avseende organisationers kvalitet och utveckling, skulle kunna vara ekonomisk vinst, antal registrerade sjukdagar hos de anställda o s v.

Med tvärsnittsstudier menar vi att information om t ex chefs strategier och beteenden inhämtas vid samma tillfälle som den variabel vars samband med chefskapet vi vill undersöka (t ex arbetsgruppens prestation). När information om beroende (prestation) och oberoende (chefskapet) variabel på detta sätt inhämtas samtidigt, kan vi dra slutsatser om dessas samband. Vi kan dock inte säga något om vilken som föregår, eller orsakar, den andra. De som skattar arbetsgruppens prestation som god, kan skatta chefskapet som gott till följd av detta, eller tvärtom, eller pga. en bakomliggande variabel. För att vi ska kunna uttala oss om kausalitet, måste en viss tid gå från det att man undersöker chefskapet till det att man utvärderar arbetsgruppens prestation. Om data inhämtas vid samma tillfälle och samtidigt baseras på självskattningsformulär, där medarbetaren skattar både chefskapet och sin egen prestation, är det stor risk att vi får en bias, som gör det svårt att dra säkra slutsatser från våra resultat.

Vad gör en chef?

Mintzberg (1996) menar att vi trots att vi under ett halvt sekel bedrivit forskning kring chefskap, inte i tillräcklig utsträckning har ställt oss frågan om vad en chef i praktiken gör. Han går igenom vanliga föreställningar om vad en chef gör och jämför det med vad forskningsstudier visar att chefer gör. En vanlig föreställning är t ex att en chef är en reflekterande systematisk planerare. Studier visar istället att chefer arbetar i ett enormt tempo, att de gör ett stort antal saker på kort tid (och endast hinner beröra varje sak på ett övergripande sätt), att de är handlingsorienterade och ofta avbryts i sitt arbete. Chefer hinner inte reflektera och planera, utan tillbringar större delen av sin tid med att reagera på de olika krav befattningen ställer på dem. Då chefer planerar, tycks de göra det implicit i de vardagliga aktiviteterna snarare än under en längre tids sammanhängande planeringsarbete skilt från de vardagliga uppgifterna. En annan föreställning är att en chef inte har några ordinarie arbetsuppgifter att utföra. Chefen ses som en god dirigent, som ser till att allting är ordnat i förhand och sedan lutar sig tillbaka medan andra gör jobbet. Faktum är dock att chefer är involverade i och utför en mängd vanliga arbetsuppgifter, såsom att förhandla, förmedla information till anställda och närvara vid olika tillställningar och ceremonier. Mintzberg menar vidare att det finns en uppfattning om att chefer behöver aggregerad information som bäst ges honom eller henne genom ett formellt informationssystem. Studier visar dock att chefer föredrar verbal kommunikation genom telefon och möten framför skriftliga dokument. En sista föreställning Mintzberg tar upp är att chefskap är, eller börjar bli, en profession i sig, en vetenskap. I själva verket vet vi dock väldigt lite om hur chefer arbetar och vad chefer bör lära sig för att bli bra chefer. Trots teknologisk och annan utveckling, menar Mintzberg, fattar chefer beslut genom samma tillvägagångssätt som för hundra eller tusen år sedan. Chefer skaffar sig information genom att tala med människor och fattar sedan beslut utan hjälp av någon ny teknologi. Mintzberg menar att chefs arbete blir allt mer komplext och att chefer, utan att få någon större hjälp i sitt arbete, arbetar med allt högre arbetsbörda och tidspress.

Yukl (2006) sammanfattar chefens typiska aktivitetsmönster på följande sätt: Arbetstakten är hektisk och oavbruten, innehållet i arbetet är varierat och fragmenterat, många aktiviteter är reaktiva, interaktion involverar ofta andra personer i organisationen än direkt över- eller underordnade samt personer utanför organisationen, mycket av kommunikationen är muntlig, beslutsfattande är ofta politisk och sker ofta på andra grunder än rationalitet och planering sker informellt och adaptivt.

Mintzberg (1973) summerar sin forskning om chefers arbetsuppgifter och roller på följande sätt:

Roll	Fokus	Konkreta arbetsuppgifter
Galjonsfigur	Vara en symbol för organisationen i formella såväl som informella sammanhang	Ex. närvara vid mässor, representationsmiddagar, besöka olika avdelningar inom organisationer
Ledare	Leda och fördela arbete, samt anställa, utbilda och motivera personal	Ex. delta i planerings- och uppföljningsmöten kring olika projekt, anställningsintervjuer, veckomöten, kick-off-möten
Nätverkare	Skapa och upprätthålla relationer med personer utanför den egna enheten/organisationen	Ex. småprata vid luncher, ha spontanmöten i korridoren, samt möten kring avdelningsöverskridande projekt, julfester
Monitor	Söka och motta information för att identifiera problem och möjligheter, samt skapa underlag för beslut	Ex. management by walking about, kalla till möten för att bli uppdaterad
Informationsspridare	Sprida information (och vägledande värderingar) inom organisationen	Sprida information genom t ex veckomöten, nyhetsbrev, externt och internt PR-material, e-post
Talesman	Tala för organisationens räkning gentemot externa intressenter	Ex. representera den egna verksamheten i möten med överordnade, tala med media och representanter för stat, kommun, myndigheter
Entreprenör	Ta initiativ till och formge förändringsprocesser inom organisationen	Ex. driva organisationsförändringar såsom omorganisationer, förbättrade arbetsrutiner, införande av nya IT-system
Störningshanterare	Lösa oförutsedda ständigt uppdykande problem (brandsläckningar)	Ex. hantera konflikter med och mellan medarbetare och med representanter för andra avdelningar, kundklagomål, försenade leveranser
Resursfördelare	Fördela den egna tiden, arbetsfördelning och auktorisera handlingar	I det stora handlar det om budgetarbete och i det lilla om verbala attester kring exempelvis kursdeltagande, inköp av maskiner och inventarier
Förhandlare	Förhandla med olika intressenter (oftast över- och underordnade) om stort och smått	Ex. ha löneförhandlingar, prisförhandlingar med kunder och leverantörer, men också förhandlingar med överordnad om mer resurser eller att få avvika från centrala direktiv

Sune Carlson genomförde på 1950-talet den första studien i världen om verkställande direktörens arbete (Carlson, 1951). Stefan Tengblad påbörjade år 1997 en liknande studie av företagsledares tidsanvändning och arbetssituation. Tengblad använde sig av en metod som kombinerade att de

verkställande direktörerna, tillsammans med sina sekreterare, skrev dagbok och att författaren medverkade som direktobservatör (Tengblad, 2000).

Tengblad beskriver att den viktigaste arbetsuppgiften för en VD på 1990-talet var att hålla sig informerad. En knapp fjärdedel av arbetstiden gick i hans studie åt till detta.

En normal arbetsdag för en VD var i slutet av 1990-talet ungefär 12 timmar och 20 minuter lång och på 1950-talet 11 timmar och 40 minuter lång. En stor skillnad mellan studierna är att VD-ar i slutet av 1990-talet lägger betydligt mycket mer tid på resor (40% av den totala arbetstiden tillbringades utomlands), särskilt VD-arna för internationella företag. Den typiske VD:n arbetade på 1950-talet en och en halv timme ostört per dag, men detta fördelat på 12 tillfällen. Cheferna i Tengblads studie hade ungefär lika mycket egen tid, men denna var fördelad på ca åtta tillfällen – de fick alltså lite längre stunder av ostört arbete. VD-arna kommunicerade i båda studierna främst genom personliga möten. En skillnad är dock att cheferna i Tengblads studie kompletterade den personliga kommunikationen med e-post och telefoni i högre utsträckning. En annan skillnad är att många VD-ar i Carlsons studie hade VD-assistenter som t ex tog fram beslutsunderlag och var ställföreträdare för VD i olika sammanhang. Dessa tyckte Carlson att VD-arna skulle använda sig mer av för att få mer tid för reflektion. I 1999 års studie menade VD-arna att det var ett tecken på centralism att ha assistenter och att man idag delegerade sådana uppgifter till chefer längre ner i organisationen. Detta kan sägas illustrera en förändring i vad som anses vara ett gott chefskap.

En likhet mellan studierna är olikheterna mellan de studerade VD-arna avseende hur de valde att involvera resten av ledningsgruppen. I båda studierna varierar antal ledningsgruppsmöten mellan ett par om året till flera stycken i veckan. Denna skillnad kan sägas avspegla om VD:n värderade ett gemensamt ansvarstagande och konsensusorienterad ledningsstil eller att uppnå ett individuellt ansvarstagande där varje underchef gjordes personligen ansvarig för enhetens resultat.

Carlson var i sin studie bekymrad över att VD-arnas arbetsbörda var så stor att familjelivet blev lidande, samt att de inte hade tid att t ex läsa skönlitteratur, gå på teater eller delta i samhällsdebatten. Tengblad menar att många saker i VD:ns arbetssituation har förbättrats mellan början av 1950-talet och slutet av 1990-talet (mindre fragmentering, större handlingsutrymme i förhållande till många intressenter och bättre finansiella villkor), men problemet hur VD:n ska kunna upprätthålla den egna kompetensen då tiden för personlig utveckling är så liten, kvarstår. Tengblad föreslår att fler arbetsuppgifter ska delegeras ner i organisationen, och att en kompetensutvecklingsplan ska upprättas för VD:n.

Wenglén (2007) beskriver vad chefer generellt lyfter fram och finner centralt avseende *hur* de tar sig an sitt arbete och sammanfattar det under några rubriker:

- *Över- och underordning.* Att vara chef innebär oftast att hantera dubbla lojaliteter – uppåt och nedåt. Detta medför en utmanande uppgift att få medarbetare att förstå och acceptera ledningens åsikter och intentioner, och vice versa.
- *Komplexitet.* Att vara chef innebär att arbeta med frågor som är mångtydiga till sin karaktär, att leva med att beslut oftast måste fattas på osäkra grunder och att ens intressenter har varierande förväntningar på vad man ska göra.
- *Pragmatism.* Att vara chef innebär krav på att ständigt kunna anpassa sig till situationen; att se till vad som fungerar snarare än att hålla fast vid principer.
- *Diplomati.* Att vara chef innebär att verka i ett politiskt system där man ofta kan dra fördel av inofficiella handlingar och goda kontakter. Överlag underlättas arbetet av att ha få fiender, vilket ställer krav på att kunna agera och uttrycka sig smidigt.
- *Moral.* Att vara chef innebär att man förväntas vara en god lagspelare dvs att man har förmågan att underordna sig (någon annan eller något större). Detta ställer inte sällan krav på en förmåga att förtränga den privata moralen. Därav ställs chefer förr eller senare inför frågan – hur långt kan jag tänja mina moraliska gränser?
- *Identitet.* Att vara chef innebär många gånger en svårighet i att upprätthålla en bestående och sammanhängande yrkesidentitet. Snarare tycks arbetet underlättas av man ser sig som en kameleont med många skiftande jag. Det senare medför dock risk för förlorad självkänsla – hur kan jag värdera mig själv om jag är i ständig omvandling?

Mats Tyrstrup (2006) beskriver i sin bok *På gränsen till fiasko* projektet Everyday leadership som pågick 2000-2003 i samarbete mellan Ericssonkoncernen och Centre for Advanced Studies in Leadership vid Handelshögskolan i Stockholm. Ett syfte med studierna var att belysa *när* människor i en organisation förväntar sig ledarskap och *när* chefer uppfattar att deras insatser är som viktigast. Resultaten pekar på att ledarskap är som viktigast när något oväntat har inträffat eller håller på att hända och man ställer sig frågan: ”Jaha, vad gör vi nu då?”. Chefen är alltså någon som *reagerar* på något som redan har hänt eller som håller på att hända, snarare än vad vi ofta föreställer oss någon som förekommer händelser på en viss distans ifrån dem. Ledarskap är något som utövas i efterhand och Tyrstrup tycker att ”ingripande” och ”fokuserat” på ett bra sätt sammanfattar hur det går till. Det ena en ledare förväntas bidra med då något oväntat inträffat eller håller på att ske är att *tolka* det skedda och hjälpa andra att förstå vad händelserna innebär för företaget, arbetsgruppen, framtiden o s v. Det andra

handlar om *ledarens förmåga att improvisera* i den uppkomna situationen; att formulera nästa steg, vägleda kring hur man ska agera här och nu, att avgöra vilka uppgifter som ska prioriteras o s v.

Alvesson och Sveningsson (2003) undersökte i en intervjustudie högre chefers och mellancheferns arbete i ett kunskapsintensivt företag, samt vad dessa chefer ansåg att ledarskap betydde i praktiken. De fann att cheferna sällan beskrev sitt ledarskap i termer av visioner och strategier, utan snarare talade om aktiviteter som liknar traditionellt chefsarbete, eller inte faller under någon av de traditionella kategorierna ledarskap (visioner, karisma, kommunikation av idéer, styrka, leda medarbetare mot framgångar) eller chefskap (mer administrativt, belönande/bestrafande, som står för stabilitet snarare än dynamik). Istället talade cheferna om mycket vardagliga aktiviteter, som på många sätt liknar det andra anställda gör på sina arbeten. Bland annat pratade cheferna om att de lyssnar på sina medarbetare, och småpratar på ett informellt sätt med dem. Alvesson och Sveningsson (2003) kan inte se att detta lyssnade och pratande inbegriper kommunikation av visioner och strategier, utan snarare att lyssnandet och småpratandet har ett värde i sig. Lyssnandet förefaller skapa en känsla av tillhörighet, av att man kommer överens, av förtroende och bekräftelse, deltagande, synlighet, att vara respekterad, hörd, sedd och uppmärksam i största allmänhet. Däremot förefaller man tala om det mycket vardagliga som om det vore extraordinärt för att det är chefen som gör det.

Utbildning av och stöd till chefer

Ett område som vanligtvis diskuteras i samband med översikter över ledarskapsforskningen är den om olika former av ledarskapsutveckling. Några meta-analyser av utvärderingar av ledarskapsprogram har återfunnits i sökningarna och därför ges en kort introduktion till området här.

Jackson och Parry (2008) menar att det tycks finnas en blind tilltro till effektiviteten i chefs- och ledarutvecklingsprogram. Mellan 36 och 60 miljarder dollar spenderas årligen på chefs- och ledarskapsutbildningar i världen (Burgoyne, 2004), men mycket litet pengar investeras i att utvärdera dessa program.

Day (2001) menar att man bör skilja mellan chefs- och ledarskapsutbildningar, trots att begreppen chef och ledare ofta går in i varandra. Chefsutbildningar fokuserar på chefens tillägnande av specifika kunskaper och färdigheter för att förbättra den egna chefsutövningen (Latham och Sejts, 1998). McCauley mfl. (1998) definierar ledarskapsutveckling som att utveckla den kollektiva förmågan hos medlemmar i en organisation att delta effektivt i ledarskapsroller och processer. Ledarskapsroller handlar här om roller som inte nödvändigtvis är

kopplade till formellt chefskap. Ledarskapsprocesser handlar om sådana processer som generellt underlättar för grupper att arbeta tillsammans på ett meningsfullt sätt. Ledarskapsutveckling inbegriper således att utveckla individers och gruppers förmåga att lösa problem de inte förutsett (Dixon, 1993) eller som uppstått i samband med upplösandet av traditionella organisationsstrukturer. Kapacitet kan härmed likställas med hög kognitiv och beteendemässig förmåga att hantera komplexitet, vilket underlättar anpassning till en rad olika förhållanden (Hooijberg, Bullis, Hunt 1999). Day (2001) poängterar även skillnaden mellan ledar- och ledarskapsutveckling, där den första benämningen avser utveckling av intrapersonella färdigheter, medan den andra avser utveckling av interpersonella sådana. Ledarskap har traditionellt beskrivits som ett fenomen som sker på individnivå där en tydlig gräns har dragits mellan ledare och ledda. I detta perspektiv handlar utveckling om en träning av individuella, intrapersonella, kunskaper och färdigheter, såsom medvetenhet kring egna känslor, självförtroende, initiativförmåga, självbehärskning o s v. Det finns dock en stor mängd forskning som pekar på att ledarskap är en komplex interaktion mellan den utsedde ledaren och den sociala och organisatoriska omgivningen (Fiedler, 1996). Om man således vill utveckla det sociala kapitalet hos ledare, snarare än humankapitalet, ska man fokusera på ledarens förmåga att bygga relationer för att förbättra samarbete och utbyte av resurser för att utveckla organisatoriska värden. Jackson och Parry (2008) kritiserar att nästan all ledarskapsutveckling riktas mot dem som innehar de formella ledarskapspositionerna, d v s cheferna. Om man ser ledarskap som en process som delas och fördelas mellan chefer och medarbetare, vore det logiskt att inkludera hela arbetsgruppen i utvecklingsprogrammen och utveckla följarskapet likaväl som ledarskapet.

Formell ledarskapsutveckling

Att utveckla vissa beteenden och förmågor kan hjälpa chefer att leda sina medarbetare. God interpersonell kommunikation, presentationsteknik och beslutsfattande förmåga kan t ex vara behjälpliga. Jackson och Parry (2008) menar dock att viktigast är att chefer och ledare har förmågan att lära av sina erfarenheter. Det finns många olika metoder för ledarskapsutveckling. Ofta har man funnit ett framgångsrikt koncept vara att använda sig av flera olika undervisningstekniker för att på så sätt nå deltagare med olika inlärningsstrategier. Att kombinera kortare föreläsningar med t ex diskussioner i mindre och större grupper, rollspel, övningar och fallstudier ger en variation i inläringen.

On-the-job leadership development

Yukl (2002) identifierar de vanligaste *on-the-job*-metoderna i ledarskapsutveckling vara de nedanstående, och Jackson och Parry (2008) diskuterar deras för- och nackdelar:

Multi-source feedback (t ex 360-graders-skattningar). Detta är en ganska tidskrävande och dyr metod, som bäst passar större organisationer.

Development assessment centers. Denna metod utvecklades ursprungligen för urval och rekrytering, men har sedan börjat användas för ledarskapsutveckling också. Denna metod är liksom den förra dyr och tidskrävande. Dess effekter finns inte etablerade i litteraturen.

Developmental assignments. Detta innebär att den person som genomgår utvecklingsprogrammet provar på att arbeta inom olika delar av en organisation i tidsperioder varierande mellan sex månader och tre år. Viktigt här är att ta hänsyn till tidsperioden, så att den varken blir för kort, så att personen inte hinner se effekterna av sina insatser, eller för lång, så att meningsfull utveckling uteblir.

Action learning. Här får individer eller arbetsgrupper lösa komplexa organisatoriska problem, som förutsätter kunskaper de fått inhämta genom formell träning. Kognitiv och interpersonell förmåga fokuseras framför tekniskt kunnande. Utfallet av denna typ av ledarskapsträning är beroende av typ av projekt, sammansättning av personer i arbetsgruppen och vilken typ av coaching uppgiften kräver.

Mentoring. Denna metod går ut på att en mentor ger individen psykosocialt och instrumentellt stöd. Tydlighet och frivillighet i denna relation, samt att individen får välja vilken typ av stöd han eller hon behöver, har betydelse för hur väl metoden lyckas.

Executive coaching. Detta är en metod som varit mycket populär de senaste åren. Coaching ges chefer av antingen en framgångsrik tidigare chef eller av en managementkonsult. Jackson och Parry (2008) menar att coaching har många fördelar framför formella program (såsom tillgänglighet, konfidentialitet, flexibilitet och mer personlig uppmärksamhet), men att metoden är dyr och att långt ifrån alla coacher är bra.

Outdoor challenge programmes. Olika fysiska utomhusaktiviteter, som förutsätter tillit och samarbete mellan gruppmedlemmar, genomförs. Effekterna av dessa program har inte utvärderats i någon större utsträckning och de resultat som finns är motstridiga.

En enkätundersökning som genomfördes av American Society of Training and Development, visade att 85% av företag som var engagerade i

ledarskapsutvecklande program, använde sig av ”klassrumspedagogik”. Day (2001) menar dock att många företag börjar se bristerna med dessa program och att ledarskapsforskare måste överge uppfattningen om att ledarskapsutveckling sker inom speciella program på särskilda platser. Ledarskapsutveckling är istället en kontinuerlig process som kan pågå varsomhelst (Fulmer, 1997). Praktisk ledarskapsutveckling idag handlar om att hjälpa människor att lära av sina arbeten, snarare än att ta dem ifrån sina arbeten och undervisa dem (Moxley och O’Connor Wilson, 1998).

Syfte och frågeställningar

Den här kunskapsöversikten syftar till att beskriva vad vi med hjälp av vetenskapliga studier vet om hur chefskap (sökord: *manager, management, leader, leadership*) påverkar företag och organisationer. Jag har valt att undersöka hur chefskap påverkar både effektivitet (sökord: t ex *effectiveness, efficiency, performance*) och anställdas hälsa (sökord: framför allt *health* och *stress*), då man vanligtvis förutsätter att båda dessa är betydelsefulla för företags och organisationers framgång. Chefers effekter på medarbetares hälsa är dock betydligt mindre studerat än effektivitet, och kommer därför att beröras endast kortfattat. Vidare har syftet med översikten varit att identifiera vad vi inte ännu, genom vetenskapliga studier, vet om vad som utgör ett gott chefskap i dessa avseenden. Dessa kunskapsluckor kan handla både om aspekter av chefskapet som inte undersökts och om brister i den forskningsmetodik som använts och som gör det svårt att dra säkra slutsatser från resultaten. Ett annat syfte har varit att i någon mån rama in svenskt chefskap och svensk forskning kring chefskap och ledarskap. Därför kommer svenska studier att redovisas separat.

Mer specifikt kan frågeställningarna uttryckas på följande sätt:

- Vad säger aktuell forskning om ett gott chefskap avseende effektivitet inom organisationen och anställdas hälsa?
 - Var finns kunskapsluckorna?
 - Var finns bristerna i forskningsmetodik?

Tillvägagångssätt

Jag har sökt kunskap om samband mellan chefskap å ena sidan och effektivitet och hälsa i organisationen å andra sidan genom sökningar i PsycInfo, PubMed, ABI/Inform och Business Source Premier. En sökning på svenska avhandlingar gjordes i LIBRIS och REGINA. Avseende chefskap och anställdas hälsa och sjukskrivningsmönster har endast en kompletterande sökning gjorts i PubMed och PsycInfo, då jag tidigare gjort en kunskapssammanställning inom detta område (Nyberg, Bernin och Theorell, 2005), samt att jag uppdateras kontinuerligt i ämnesområdet inom ramen för mitt avhandlingsarbete. Vidare har vissa svenska rapporter som beskriver opublicerade studier inkluderats. Samtal med och kommentarer från Christer Sandahl, John Ylander, Kerstin Waldenström, Töres Theorell och Marianne Döös har vidare påverkat innehållet i och utformningen av denna kunskapsöversikt.

Sökningarna gjordes i artiklar i *peer reviewed journals* mellan år 1990 och 2008. Chefskap (*leader/leadership/manager/management*) kombinerades med olika sökord och begränsades till review eller meta-analys. Till en början användes sökordet *effectiveness*, som sedan kompletterades med *efficiency* och *performance*. Det visade sig dock finnas ett så begränsat antal review- och metaanalyser över sambandsstudier av chefskap och utfall i organisationen mellan år 1990 och 2008, att en begränsning i utfallet inte behövde göras. Meta-analyser och reviewartiklar av empiriska studier i PsycInfo, ABI/Inform och Business Source Premier mellan år 1990 och 2008 som varit relevanta för frågeställningen finns inkluderade i översikten. (PubMed användes endast för sökningar kring ledarskap och hälsoutfall.) Relevans har bedömts utifrån kriteriet att det är en empirisk studie alternativt en metaanalys av empiriska studier som undersöker samband mellan chefskap och utfall i organisationen. Artiklar som enbart diskuterar teoretiska modeller har inte inkluderats. Separata sökningar har gjorts på chefskap i kombination med *Sweden/Swedish*, samt på *distributed leadership, co-leadership* och *authentic leadership* och effektivitet.

En sökning av svenska avhandlingar gjordes i LIBRIS och REGINA. Chef, chefskap, ledare och ledarskap kombinerades med effektivitet på svenska och engelska. Denna sökning gav inga relevanta träffar efter år 1990. Ett par avhandlingar från 1970-talet återfanns dock, men de är inte inkluderade i denna översikt.

Metastudierna som sammanfattar studier av samband mellan chefskap och utfall i organisationen finns sammanställda i tabell 1 - 3 (se bilaga). Här

finns uppställt t ex vilka databaser som använts, vilken teori samt vilka utfallsvariabler som gått igenom, studiedesign och analysnivåer, vilka modererande faktorer som undersökts samt huvudresultat och huvuddrag i diskussion om fortsatt forskning.

Det görs ingen systematisk genomgång av säkerhet eller styrka i sambanden mellan olika ledarskapsteorier och/eller olika utfall. De metodologiska resonemangen kommer att hållas på en övergripande nivå.

Resultaten från sökningarna avseende samband mellan olika aspekter av chefskap å ena sidan och effektivitet och hälsa å andra sidan sammanfattas i början av diskussionsavsnittet. Som ytterligare stöd för att undvika att upprepa inom ledarskapsforskningen kända brister och begränsningar har författaren konstruerat ett antal frågor att ställa sig då man är i färd med att lägga upp en studie av effekter av chefskap på organisation och anställda, alternativt bedöma kvalitén av en sådan studie (i slutet av diskussionen, under rubriken "Några övergripande frågor att ställa sig avseende framtida forskning"). Dessa utgår ifrån den referenslitteratur och de meta-analyser som finns inkluderade i denna kunskapsöversikt.

Litteraturgenomgång

Nedan följer resultaten av ovanstående beskrivna sökningar, som framför allt inkluderar publicerade artiklar, men också vissa rapporter och avhandlingar. Denna översikt avser att i någon mån försöka rama in svenskt chefskap och svensk forskning kring chefskap och ledarskap. Därför går jag även igenom några studier som undersöker vad som utgör specifikt svenska eller nordiska sätt att leda på. Utbildning av och stöd till chefer behandlas vanligen i översikter om ledarskap. Några av de översiktsartiklar som omfattades av de sökningar som gjorts gick igenom effekter av chefs- och ledarskapsutvecklingsprogram, varför dessa också ges ett särskilt avsnitt. I de tre sista avsnitten som undersöker sambandet mellan chefskap å ena sidan och effektivitet och anställdas hälsa å andra sidan, samt samband mellan utbildning av och stöd till chefer å ena sidan och olika effekter av dessa å andra sidan, presenteras svenska studier separat.

Svenskt ledarskap (i internationellt perspektiv)

Det finns ett visst stöd för att vissa ledaregenskaper och beteenden är universellt effektiva och bra. Transformativt ledarskap har t ex funnits effektivt och accepterat av medarbetare i studier från en stor mängd länder. Bass (1997) hävdar att tre komponenter av transformativt ledarskap är nära nog universella: Karisma, intellektuell stimulans och individuellt riktad omsorg om medarbetare.

Det finns dock ett antal studier som kunnat visa att det också finns stora skillnader i hur ledarskap utövas och accepteras i olika kulturer och länder. Hofstede (1980) kunde urskilja fyra olika ledarskapsstilar som varierade i Europa i sin studie av 600 chefer. "Leading from the front" kallade han den stil som utmärkte Storbritannien, Irland och Spanien, "consensus" utmärkte det sätt som ledare i Sverige och Finland ledde på, "managing from a distance" där Frankrike stod som ensamt land och "towards a common goal" som gällde för Österrike och Tyskland. Även andra studier har identifierat kluster av germanska, franska, anglosaxiska, nordiska, och asiatiska ledarskapsstilar (Hofstede, 1991; Ronen och Shenkar, 1985; Smith, Dugan och Trompenaars, 1996; Trompenaars, 1993).

Zander (1997) studerade interpersonellt ledarskap avseende önskad grad av kommunikation och empowerment i 18 olika länder. Hon fann att anställdas preferenser avseende aspekter av interpersonellt ledarskap varierade signifikant mellan länderna. Anställda i USA, Kanada, Storbritannien, Australien och Nederländerna ville ha hög intensitet av interpersonellt

ledarskap med fokus på *coaching*. Anställda i Danmark, Norge, Sverige och Finland föredrog ett lågintensivt ledarskap fokuserat på *coaching*. I Spanien, Brasilien och Österrike ville man ha hög intensitet i ledarskapet med fokus på *directing*³⁵ och i Japan, Tyskland, Schweiz, Belgien, Frankrike och Filippinerna ville anställda ha ett ledarskap som var lågintensivt och *directing*.

Brodbeck et al (2000) har inom ramen för det multinationella forskningsprojektet GLOBE (som studerat mellanchefer bild av ett framstående ledarskap i 62 nationer) i en publikation beskrivit ledarskapsideal hos 6052 mellanchefer i 22 europeiska länder. Sverige, Finland och Danmark utgör det nordiska klustret, som även ligger mycket nära Nederländerna. Ett resultat var att interpersonell direkthet och närhet uppfattas som viktigare för ett framstående ledarskap i det nordiska klustret än i det central- och östeuropeiska. Mest negativt i alla länder var ”illasinnat” (*malevolent*) och ”självcentrerat” (*self-centred*) ledarskap.

Holmberg och Åkerblom (2006) menar, efter en genomgång av litteraturen, att det finns ledarskapsprototyper som kan beskrivas som specifikt svenska. Studier har identifierat t ex medarbetares deltagande i beslutsfattande, ett starkt fokus på interpersonella relationer, förändringsorientering, en viss konflikträdsla samt att man gärna lutar sig mot formella regler. I sin studie av mellanchefer uppfattning om vad som utgör ett framstående ledarskap (GLOBE), finner de både universella aspekter och aspekter som är specifika för Sverige. Det karismatiska och team-orienterade ledarskapet anses utgöra delar av ett framstående ledarskap över kulturgränser. Den starka inriktningen på team-building, samarbete och delaktighet å ena sidan, och den samtidiga relativt starka betoningen på autonomi, kan sägas utgöra typiska karaktäristika för föreställningar om ett framstående ledarskap i Sverige. Aspekter som beskrivs förhindra ett framstående ledarskap i Sverige är ledarens självcentrering, ovilja att delta i gruppens arbete och statusberoende hos ledaren. GLOBE-studien undersöker inte hur ledarskap praktiseras, utan vilka föreställningar om ett gott ledarskap mellanchefer har. Författarna diskuterar dock att det är troligt att dessa föreställningar påverkar hur vi väljer, underlättar för och accepterar ledare, samt hur vi ser ledare som framgångsrika eller inte.

På uppdrag av VINNOVA genomförde Gullers Grupp under 2007 en intervjustudie av hur 30 svenska (20 äldre och 10 yngre) ledare inom samhälle, näringsliv och forskning såg på svenskt management. Intervjupersonerna var samstämmiga kring att det finns ett typiskt svenskt sätt att leda och organisera verksamheter på, och att detta kännetecknas av

³⁵ *Directing* inkluderar *supervision of employees' work* och *reviewing employees' achievements*.

tillit, samarbete, delaktighet, konsensus, självständiga medarbetare och innovation, men också av tidskrävande förankringsprocesser, beslutsrådslå och otydlighet.

Holmberg och Åkerblom (2001) har även gjort en analys av hur föreställningar av ett framstående ledarskap framställs i svensk media. Författarna fann två huvudgrupper av ledarskapsuttalanden: det ena handlade om ledarskap i det privata näringslivet (som ffa beskrevs i Månadens Affärer, Veckans Affärer och Dagens Industri) och det andra om politiskt ledarskap (som ffa beskrevs i Expressen och Dagens Nyheter). Gemensamt för beskrivningarna av politiska ledare och ledare i det privata näringslivet är att de är karismatiska, inspirerande och entusiasmerande, men samtidigt rationella, pragmatiska, resonabla och med god förmåga att koordinera och organisera. Betydelsen av dessa karaktäristika varierade dock något mellan grupperna. Till exempel fanns en ambivalens till karisma inom det politiska ledarskapet – karismatiska politiska ledare är både önskvärda och icke önskvärda. Framför allt är det om karisman står i konflikt med jämlikhetstänkandet och konsensuskapandet, som politiska ledare kritiserar. Utmärkande för beskrivningarna om det politiska ledarskapet var vidare handlingsorientering, jämlikhet, konsensus, ödmjukhet och ärlighet. Politiska ledare beskrevs som bestämda och krävande personer, men också som icke-auktoritära och med låg profil, som behandlade människor rättvist och jämlikt. De var ärliga och pålitliga i etisk och moralisk bemärkelse och uppskattades för att de var empatiska och för att de sökte lösningar genom kompromisser. Utmärkande för ledarskap i det privata näringslivet var istället prestationsorientering, team-building, entreprenörsanda och synlighet. Bilden av ledaren i näringslivet är en person som är hårt arbetande, målorienterad, modig, kreativ och redo att ta risker. Dessa ledare agerar som rollmodeller för sina organisationer och skapar grupper och nätverk av personer, genom vilka arbetet utförs.

Författarna diskuterar att det traditionellt sett starka samarbetet mellan näringsliv, politik och fackföreningar, som vi i Sverige haft i byggandet av välfärdsstaten, blir synligt i de gemensamma dragen i ledarskapsbeskrivningarna i denna studie. Å andra sidan, menar författarna, har förändringar i svenskt managementideal rapporterats under det senaste decenniet, och kanske är inte de gemensamma dragen mellan politik och näringsliv lika starka som de en gång var. De särdrag mellan politiska ledare och ledare i det privata näringslivet som man fann i denna studie, stöder en sådan uppfattning. Mer om utvecklingen av den nordiska managementmodellen under 1900-talet finns att läsa i kapitlet av Haldor Byrkjeflot i *The Northern Lights* (Czarniawska och Sevón, 2003).

En annan studie av ledarskapsideologier i ”den nya ekonomin” har genomförts av Holmberg och Strannegård (2005). Syftet med denna studie

var att ringa in de ledarskapsideologier som uttrycktes av chefer, konsulter och media i samband ”den nya ekonomin” i Sverige. Resultaten visar att ledaren framställs som dynamisk och äventyrslysten, flexibel, tävlingsinriktad och redo att ta risker för att komma fram som vinnare. Andra adjektiv som används är modig, synlig, visionär, stimulerande och innovativ. Principen som råder är att vad som är bäst för individen är bäst för organisationen. Därmed ska inte underställda kontrolleras eller begränsas genom regler och rutiner. Ledarens huvuduppgift är att stötta individen. I ett individualistiskt samhälle skapar individen samarbetspartners genom nätverk. Han/hon behöver inte fasta organisationer, direktiv eller kontroll. Författarna menar vidare att ledarens roll i dessa självorganiserande processer är odefinierad. Anställda behöver stödjande strukturer men det finns inga incitament för någon att tillhandahålla dem. Ledarskap presenteras som en temporär roll, där olika personer tar på sig ledarroller i olika projekt. Ledarens arbetsbeskrivning är att stötta andra, hjälpa till att bygga andras varumärken (det är individernas kunskap som är företagets resurser), att alltid vara tillgänglig och villig att tilldela andra kompensation.

Chefskap och effektivitet

I följande avsnitt presenteras de artiklar som efter genomgång av sökresultat i PsycInfo, ABI/Inform och Business Source Premier funnits vara relevanta avseende sambandet mellan chefskap och organisatorisk effektivitet. Jag använder chefskap som beteckning, vilket här inkluderar såväl *leader* och *leadership*, som *manager* och *management*. De utfall som undersöks i artiklarna inkluderar framför allt begrepp som medarbetares attityder, beteenden och prestationer, men även t ex enhetens finansiella utveckling, kostnadseffektivitet och hur väl chefen möter de uppsatta finansiella målen (se bilaga, tabell 1 - 3). De flesta av studierna som refereras är reviews eller meta-analyser, där författarna gått igenom och sammanfattar ett stort antal publicerade artiklar samt diskuterar vilken framtida forskning som behövs. Det finns dock vissa undantag. Avseende t ex svenska studier samt studier av effekter av distribuerat ledarskap presenteras enskilda artiklar. De ledarskapsteorier som meta-analyserna och reviewartiklarna utgår ifrån kommer under varje rubrik att förklaras kort. För utförligare beskrivning av dessa teorier, se t ex Yukl (2006).

De studier som är meta-analyser av sambandsstudier av ledarskap och olika mått bland medarbetare och i organisationen finns sammanfattade i tabell 1 - 3. Där sammanställs bland annat vilka databaser författarna till meta-analyserna använt i sina sökningar. Många författare har dock vid sidan av dessa systematiska sökningar gått igenom artiklar under en tidsperiod i de tidskrifter de identifierat som ledande inom området. Några av de tidskrifter

som nämnts är: Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, Journal of Business Venturing, Journal of Management Studies, Group and Organizational Management, Strategic Management Journal, Journal of Applied Psychology, Journal of Management, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Journal of Organizational Behaviour, Journal of Personality and Social Psychology, Leadership Quarterly, Organizational Behaviour and Human Decision Processes och Personnel Psychology.

Följande litteraturgenomgång är bitvis detaljerad och den som vill ha en mer översiktlig bild av resultaten rekommenderas att gå direkt till diskussionsavsnittet samt till tabell 1 – 3 i bilagan. Därefter kan de ledarskapsteorier som är av särskilt intresse letas upp genom rubriksättningen i litteraturgenomgången.

Personlighet, intelligens och kön i relation till att ledare framträder och lyckas

Personlighet

Forskningsöversikter visar att framgångsrika ledare har en god allmän intelligens, dominans, självförtroende, känslomässig balans och kontroll, självständighet, kreativitet, ansvarskänsla, prestationsbehov och god social kompetens. Det är framför allt kombinationen av dessa egenskaper man har sett ha samband med framgång, inte varje enskild egenskap för sig (Thylefors, 2007). Femfaktormodellen ”The Big Five” används ofta för att beskriva de mest framträdande personlighetsaspekterna och Timothy Judge mfl (2002) har genom en metaanalys av studier, strukturerade utifrån teorin om The Big Five, kommit fram till att de som framträder och lyckas som ledare är mer extroverta, mer öppna för nya erfarenheter, mer samvetsgranna och mindre neurotiska. Extroversion har starkast samband med både att en person framträder som ledare och att han eller hon är effektiv. Författarna menar dock att man inte funnit svar på frågan om varför t ex mer extroverta personer i högre utsträckning framträder och lyckas som ledare. Även faktorer som modererar relationen mellan personlighet och effektivitet behöver undersökas mer. Hogan och Kaiser (2005) anser att misslyckande snarare beror på oönskade kvalitéer än brist på önskade sådana. Ofta kan t ex personer med personlighetsstörningar uppvisa god självtillit och social kompetens initialt, men i det långa loppet, och särskilt under press, uppvisa andra, mörkare sidor. Jackson och Parry (2008) hävdar att studier av misslyckande i ledarskapet visat att emotionella aspekter av ledarskapet varit mer avgörande än kognitiva och beteendemässiga.

Intelligens

Judge, Ilies och Colbert (2004) genomförde en meta-analys av forskningen om ledarskap och intelligens och summerar att den korrigerade korrelationen mellan ledarskap och intelligens är 0.21. Perceptuella mått på intelligens visade starkare samband med ledarskap än paper-and-pencil- test. Intelligens korrelerade dock lika starkt med objektiva som perceptuella mått på ledarskap. Modererande faktorer visade sig vara ledarens stressnivå och ledarens directiveness. Sammanfattningsvis menar författarna att sambandet mellan ledarskap och intelligens är betydligt svagare än man tidigare trott och att personlighetsvariabler såsom de definieras i Big Five – teorin är viktigare. Författarna föreslår att framtida studier kan fokusera på andra aspekter av intelligens, såsom t ex ”social intelligens”, ”praktisk intelligens”, ”emotionell intelligens” och ”sociopolitisk intelligens”.

Kön

Eagly och Karau (1991) visar i en översikt av laboratorie- och fältstudier att män i högre utsträckning än kvinnor framträder som ledare i grupper som initialt saknar ledare. Män var särskilt benägna att framträda som ledare i kortvariga grupper som utförde uppgifter som inte krävde komplex social interaktion. Kvinnor framträdde som sociala ledare i något högre utsträckning än män. I en metaanalys av 45 studier av transformativt/transaktionellt/laissez-faire-ledarskap (Eagly et al 2003) har man kunnat urskilja en viss skillnad i ledarskapsstil mellan kvinnor och män. Framför allt verkar kvinnor vara något mer transformativa än män, samt i högre utsträckning använda belöningar vid uppnådda resultat för att motivera medarbetare. Manliga ledare använde sig i högre utsträckning av andra aspekter av det transaktionella ledarskapet, nämligen att bestraffa oönskat beteende, mer aktivt styra den anställde, samt undvika att utöva ledarskap (laissez-faire). Eagly och Carly (2003) menar att kvinnor har både för- och nackdelar i sitt ledarskap, jämfört med män. Framför allt uppstår nackdelarna i positioner där det finns en dominans av män. Många av de problem som kvinnor möter är relaterade till en inkongruens mellan en traditionell kvinnoroll och den roll som förväntas på många ledarskapspositioner. Kvinnliga ledare tenderar därför att arbeta hårt för att få erkännande för sitt kunnande och söker ledarstilar som inte i alltför hög utsträckning utmanar en gängse bild av hur en kvinna ska vara. Det transformativa ledarskapet kan enligt Eagly och Carly (2003) därför passa kvinnor bra, med dess inslag av omsorg om och stöd till medarbetare. I takt med att arbetslivet förändras, organisationer blir mindre hierarkiska och mer kunskapsintensiva, kan kvinnor tänkas bli allt mer eftertraktade som chefer. Man ska dock hålla i minnet att det är svårt att avgöra vilka konsekvenser den mindre skillnad i ledarstil mellan män och kvinnor som man funnit i studier har i praktiken. I en meta-analys av studier som undersöker manligt

och kvinnligt ledarskap i relation till effektivitet, visade Eagly, Karau och Makhijani (1995) att män och kvinnor var lika effektiva. Män var dock mer effektiva än kvinnor i roller som definierades i maskulina termer och kvinnor mer effektiva i roller som definierades i mindre maskulina termer.

Uppgifts- och relationsorientering i relation till effektivitet

Undersökningar av vad ledarskap har för effekter, har i stor utsträckning fokuserat subjektiva och processinriktade variabler (Koene, Voegaar och Soeters, 2002). Fisher och Edwards visar i en metaanalys (1988) att både uppgifts- och relationsorientering har betydelse för arbetsprestation och organisationsklimat. Det tydligaste sambandet har påvisats mellan relationsorienterat ledarskap och arbetstillfredsställelse (Yukl, 1994). Judge, Piccolo och Ilies (2004) gick igenom litteraturen om samband mellan omsorg/strukturgivande hos ledare och olika utfall mellan åren 1887 och 2001. Deras slutsats är att både omsorg (*consideration*) och strukturgivande (*initiating structure*) har ganska starka samband med olika utfall. Ledarens omsorg korrelerar något starkare med medarbetares tillfredsställelse, motivation och skattad ledareffektivitet, medan ledarens strukturgivande har något starkare samband med ledarens arbetsprestation och grupp- och organisationsutfall. Författarna menar att dessa två dimensioner, som studeras alltmer sällan i ledarskapsforskningen idag, inte bör avfärdas då de enligt litteraturgenomgången visat sig ge ett bidrag till förståelsen av relationen mellan ledarskap och effektivitet. Författarna tar upp förslag kring fortsatta studier av *consideration* och *initiating structure*; Medierande faktorer mellan ledarskapsbeteendena och utfallen har inte ofta studerats. Till exempel föreslår författarna att strukturgivande skulle kunna bidra till organisatorisk rättvisa, vilket i sin tur har samband med olika effektivitetsmått. Relationen mellan dessa ledarskapsdimensioner och t ex transformativt ledarskap och *leader-member-exchange (LMX)*³⁶ har inte studerats i någon större utsträckning. Författarna pekar vidare på att den genomgånga litteraturen med väldigt få undantag baserats på tvärsnittsdata, där medarbetaren skattat både ledarskapsbeteende och utfall. Den kausala relationen är inte utredd. Ett fåtal av studierna har aggregerat individdata till gruppnivå, men inga studier använder konsekvent ett ramverk som inkluderar olika analysnivåer. Samtliga använder skattningar på individnivå. Vidare har man i stort sett ignorerat att sambanden mellan ledarskapsbeteendena och utfallen inte nödvändigtvis är linjära. Det behöver inte nödvändigtvis vara så att t ex ju mer omsorg chefen visar, desto mer arbetstillfredsställelse upplever medarbetarna, eller att ju mer struktur

³⁶ Enligt LMX-teorin kan kvalitén på den relation som utvecklas mellan ledare och följare predicera utfall på individ- grupp- och organisationsnivå. Mer utförlig beskrivning kommer längre fram i texten.

chefen ger, ger desto bättre arbetsprestation. Studier, där det inte förutsätts att ”mer” (av ett beteende hos ledaren) alltid är ”bättre” (mer effektivt osv) utan där andra typer av samband (t ex u-formade sådana) undersöks behövs. Kanske är t ex medarbetare mest tillfredsställda och effektiva när chefen använder sig ”lagom” mycket av de olika beteendena?

Transformativt och transaktionellt ledarskap i relation till effektivitet

Lowe och Kroeck (1996) gjorde en meta-analys inkluderande 39 publicerade och 23 icke publicerade studier av relationen mellan transformativt och transaktionellt ledarskap å ena sidan och effektivitet å andra sidan. Särskilt intresserade var författarna av att få effektmått för olika delskalor, samt undersöka vilka faktorer som modererar relationen mellan ledarskap och effektivitet. Medarbetare skattade generellt att deras chefer i högre utsträckning använde sig av transformativt än transaktionellt ledarskap. Sambanden mellan ledarskap och effektivitet var vidare starkare för det transformativa än det transaktionella ledarskapet, med karisma som den dimension som hade starkast samband med alla utfallsmått.

*Management-by-exception*³⁷ visade sig ha svagast samband med effektivitet. En av författarnas hypoteser var att transformativt ledarskap skulle vara vanligare i privat än i offentlig sektor, vilket visade sig vara fel. Tvärtom var medelvärdet för alla delskalor av det transformativa ledarskapet signifikant högre inom offentlig än inom privat sektor. Ledare i offentlig sektor skattades dock också som att de oftare använde sig av *management-by-exception*. Signifikanta skillnader i effektstorlek mellan privat och offentlig sektor visade sig vidare för dimensionerna *karisma*, *intellektuell stimulans* och *management-by-exception*. Signifikant större positiva samband mellan dessa dimensioner och effektivitet fanns inom offentlig sektor, vilket också var tvärtom vad författarna hade trott. En andra hypotes var att det hade betydelse vilken nivå i organisationen ledarskapet utövades på och att chefer på högre nivåer skulle vara mer transformativa än de på lägre nivåer. Återigen fick hypotesen förkastas. Chefer på lägre nivåer var mer transformativa än chefer på högre nivåer. Däremot såg man inga skillnader i effektstorlek på samband mellan ledarskap på olika nivåer och effektivitet.

Författarna undersökte också om effektstorlek skilde sig åt beroende på om effektivitetsskattningarna gjorts av underställda eller om organisatoriska mått (t ex måluppfyllelse, finansiella kriterier) använts. Det visade sig finnas ett signifikant större samband mellan skattningar av ledarskapet och effekter skattade av de underställda än när organisatoriska mått användes. Dock fanns ett signifikant samband även mellan de transformativa

³⁷ Ledaren påverkar medarbetarens beteenden genom att aktivt styra, korrigera och bestraffa.

ledarskapsskalorna och den transaktionella skalan *contingent reward*³⁸ å ena sidan och organisatoriska mått på effektivitet å andra sidan. Författarna menar att det är viktigt att i framtida studier göra skillnad mellan individuella mått och organisatoriska. De antar att det samband som bäst beskriver verkligheten troligen ligger någonstans mitt emellan det individuellt skattade och det organisatoriska. Samband med individuellt skattad effektivitet innehåller troligen en bias, som gör att sambandet överskattas, medan organisatoriska mått kan vara så smala att de inte fångar hela den verkliga effekten.

Streyrer och Mende (1994) fann signifikanta korrelationer mellan i vilken utsträckning chefer inom banker uppfattades som transformativa och vilken grad de utökade bankens marknadsandelar och en rad andra kriterier avseende affärer med kunder. Howell och Avolio (1993) fann att transformativt ledarskap hos enhetschefer i ett stort kanadensiskt finansiellt serviceföretag kunde predicera bättre finansiell utveckling hos sina enheter över en ettårsperiod. Koene et al (2002) undersökte effekten av ledarskapsstil på två ekonomiska utfall (nettoresultat och kostnader, tillhandahållna från företagets register) och tre utfall avseende organisationsklimat i 50 livsmedelsbutiker tillhörande en större livsmedelskedja i Nederländerna. Resultaten visar att det finns ett tydligt samband mellan ledarskapsstil och prestation i organisationen. Det viktigaste för butikscheferna för att uppnå resultat visade sig *inte* vara att ge struktur och bidra med planering, utan att stötta, inspirera och uppmuntra sina medarbetare. Berson och Avolio (2004) studerade hur väl topp- och mellanchefer med olika ledarskapsstil i en stor telekommunikationsorganisation i Israel lyckades förmedla strategiska mål för organisationen. Chefer på högre nivåer skattades generellt som mer transformativa. Transformativa chefer skattades som bättre kommunikatörer, och de som rapporterade direkt till transformativa chefer hade bättre uppfattat organisationens mål.

Karismatiskt ledarskap i relation till effektivitet

Karismatiskt ledarskap antas motivera medarbetare genom att medarbetaren upplever en intensiv emotionell attraktion till den karismatiska ledaren, vilket leder till en tilltro till ledaren och hans eller hennes visioner. Fuller, Patterson, Hester och Stringer sammanfattade den kvantitativa forskningen om karismatiskt ledarskap i en review publicerad 1996 med särskilda frågeställningar avseende olika modererande faktorer. Modererande faktorer inkluderade om subjektiva eller objektiva mått på effektivitet använts, om

³⁸ Ledaren påverkar medarbetarens beteenden genom att tydliggöra vilka arbetsuppgifter som behöver utföras och motiverar genom att använda belöningar då målet uppnåts.

man använt samma eller olika datakällor, om nivå på ledarskap inom organisationen hade betydelse, samt den organisatoriska kontexten. Författarna fann signifikanta korrelationer mellan karismatiskt ledarskap och tillfredsställelse med ledarskapet, skattad ledareffektivitet och subjektiva och objektiva mått på prestation. Sambanden var starkare då subjektiva mått samt då samma datakälla använts. Nivå i organisationen hade ingen betydelse, men däremot var sambanden mellan karismatiskt ledarskap och utfallen starkare i militär än civil organisation.

En annan metaanalys av organisatoriska effekter av karismatiskt ledarskap genomfördes av DeGroot, Kiker och Cross (2000). De studerade organisatoriska effekterna är ledarskapseffektivitet samt medarbetares prestationer, ansträngningar, tillfredsställelse och engagemang. Författarna menar att det finns en etablerad relation mellan karisma hos ledaren och effektivitet, men att man sällan har tagit hänsyn till analysnivå eller om samma eller olika datakällor använts vid skattningar av chefs beteenden och effektivitet i organisationen. Författarnas hypoteser är att dessa faktorer modererar relationen mellan karisma hos chefen och de olika organisatoriska effekterna. Resultaten visar att i 18 av de genomgångna studierna använde forskarna sig av individuella mått på ledarens effektivitet och i fem av studierna användes mått på grupp nivå. Relationen mellan chefs karisma och deras effektivitet visar sig vara betydligt svagare om man använder gruppmått (t ex företagets prestation) än om man använder individuella mått (t ex individuell arbetsprestation). Av de 18 studierna där individuella mått på effektivitet användes, var det 13 som använde sig av samma datakällor och fem som använde sig av olika datakällor. I den första gruppen var korrelationen 0.71 och i den andra 0.45. Karismatiskt ledarskap är alltså positivt relaterat till effektivitet även då olika datakällor används. Elva studier som studerade sambandet mellan karismatiskt ledarskap och *medarbetares effektivitet* inkluderades i meta-analysen. Av dessa använde sig sju av gruppmått och fyra av individuella mått på ledarskapet. Korrelationerna mellan variablerna är betydligt starkare då gruppmått använts. Detta tolkar författarna som att effekterna av karismatiskt ledarskap är som starkast då chefen är ungefär lika karismatisk mot hela arbetsgruppen. Avseende *medarbetares ansträngning och arbetstillfredsställelse* återfinns samband mellan karismatiskt ledarskap och dessa, men sambanden försvagas betydligt då olika datakällor används. Författarna pekar på betydelsen av att använda sig av olika analysnivåer avseende chefs och medarbetares effektivitet då man studerar sambandet mellan ledarskap och dess potentiella effekter. De understryker även vikten av att använda sig av olika datakällor för att undvika den bias som annars uppstår.

Management by objectives (MBO) och effektivitet

Rodgers och Hunter (1991) har gjort en meta-analys av effekter av *management by objectives (MBO)* på organisatorisk produktivitet. MBO inkluderar aspekterna målsättning³⁹, delaktighet i beslutsfattande⁴⁰ och objektiv feedback⁴¹. Produktivitet har i studier av MBO oftast mätts på organisationsnivå, men även data på individnivå återfinns i genomgången. 68 av 70 studier kunde visa på en positiv effekt av MBO för organisationens produktivitet. En faktor kunde identifieras som var extremt betydelsefull för att få ett lyckat resultat: den högsta ledningens engagemang och stöd för implementeringen av MBO. Det var viktigt att den högsta ledningen inte bara stöttade utan även deltog aktivt i implementeringen.

Leader-Member Exchange Theory och effektivitet

Leader-Member Exchange Theory skiljer sig från andra ledarskapsteorier på så sätt att den fokuserar relationen mellan ledaren och följaren, snarare än ledarens egenskaper och beteenden. Det är dyaden ledare-följare som utgör analysnivån. Enligt teorin kan kvalitén på den relation som utvecklas mellan ledare och följare predicera utfall på individ- grupp- och organisationsnivå. Gerstner och Days (1997) meta-analys av litteraturen om LMX visar att LMX är korrelerat med en rad olika utfall, t ex ledarens och medarbetarens prestationer, arbetstillfredsställelse, rolltydlighet, rolloklarhet och engagemang. Ett viktigt resultat var att diskrepansen mellan ledarens och följarens skattning av kvalitén på deras relation var väldigt stor. Författarna diskuterar några frågor att i framtida forskning belysa för att öka vår förståelse för LMX, t ex att jämföra dyader där diskrepansen är stor med sådana där den är liten, olika förutsättningar och förklaringar till utvecklingen av LMX, förändringen i dyad-relationen över tid, LMX på olika nivåer i organisationen, hur man lär chefer att utveckla goda relationer till sina medarbetare, samt inkludering av en rad modererande faktorer (se bilaga, tabell 1 - 3).

Contingency - modellen och effektivitet

Enligt contingency-modellen (Fiedler, 1967) påverkas relationen mellan ledarskapsstil och ledarens effektivitet av i vilken utsträckning ledaren har kontroll över situationen, d v s möjlighet att påverka gruppens beteenden.

³⁹ Att sätta upp mål förutsätts öka produktiviteten genom att uppmärksamhet och energi hos organisationens medlemmar då riktas mot målen

⁴⁰ Att medarbetare är delaktiga i beslutsprocesser antas leda till att chefer får relevant information av medarbetare, som de annars kanske inte skulle ha fått, att medarbetare får en ökad förståelse för syftet bakom chefers beslut och att chefer blir medvetna om de svårigheter implementeringen av olika beslut kan tänkas innebära.

⁴¹ Feedback ska ges av chefer vid slutet av en viss arbetsperiod för att utvärdera vilka av målen som uppnåtts och hur arbetet bör fortskrida för att mål i framtiden ska nås.

Contingency-modellen har studerats mycket och har blivit både kritiserad och försvarad genom tiderna (Schriesheim, Tepper och Tetrault, 1994). Ledarskapsstil skattas med hjälp av *Least Preferred Co-Worker Scale*, och klassificerar ledare utifrån huruvida de skattar den medarbetare de föredrar minst positivt (hög LPC) eller negativt (låg LPC). Ofta har ledarens situationskontroll mätts genom skattningar av ledar/följar-relationen, struktur i arbetsuppgiften och ledarens positionsmakt. Resultatet har delats in i ett åttacelligt klassifikationssystem, där den första oktanten ses som en mycket gynnsam situation för ledaren att påverka gruppen, medan den åttonde ses som mycket ogynnsam. Schriesheim, Tepper och Tetrault (1994) fann i sin meta-analys av litteratur om contingency-modellen att ledare med både låg och hög LPC verkade ha oktanter där de var betydligt mer effektiva än vid andra. Författarna finner stöd för contingency-modellen och anser att vidareutveckling av modellen och fortsatt forskning är motiverade. Begrepp har i tidigare litteratur operationaliserats på olika sätt och olika cut-off-punkter har använts. För att kunna jämföra studier i olika kontext behöver forskare uppmärksamma detta så att jämförelser i framtiden ska kunna göras.

Path-goal theory och effektivitet

Wofford och Liska (1993) sammanfattade litteraturen (120 studier) om path-goal-teorier om ledarskap i relation till olika utfall. Path-goal-teorin utgår ifrån att en viktig uppgift för en ledare är att höja medarbetares förväntningar, motivation och kapacitet. Ledaren ska coacha, guida, stötta och belöna för att medarbetaren ska prestera. De mer specifika funktionerna som ledaren beskrivs ha är att öka utdelningar och belöningar för medarbetare då mål uppnås, tydliggöra hur dessa mål ska uppnås, undanröja hinder för att dessa mål ska kunna uppnås och öka möjligheter för att medarbetarna ska känna sig tillfredsställda. I teorin ingår också hypotesen att effekten av ledarens beteenden modereras av kontextuella faktorer (t ex typ av uppgift och struktur och autonomi i arbetet) samt karaktäristika relaterade till medarbetarna (t ex beroende och kapacitet). De ledarskapsbegrepp som studerats har ofta varit *consideration* och *initiating structure*. Utfallsvariabler bland medarbetare var i House (1971) konceptualisering målinriktat beteende och måluppfyllelse, men ofta har begrepp som prestation, effektivitet, rollklarhet och olika mått på tillfredsställelse använts istället. Metaanalysen finner sammanfattningsvis ett visst stöd för path-goal theory. Av 16 test av potentiella modererande faktorer var det 7 som uppfyllde kriterierna som modererande faktor. Författarna menar dock att trots att ett stort antal studier har gjorts avseende path-goal theory, finns i denna forskning en rad brister som gör det svårt att dra säkra slutsatser ifrån resultaten. Dels har olika instrument använts i studierna, vilka visat sig ge olika starka korrelationer med de olika utfallen.

Författarna beklagar att begrepps- och instrumentutveckling inte skett på ett tidigt stadium för att på så sätt öka möjligheterna att jämföra studier och dra slutsatser om teorin. Att de utfall som teorin från början avsåg inte använts utgör en annan begränsning. Ännu en aspekt som författarna nämner är att *common method variance*⁴² påverkade sambanden i alla utom tre inkluderade studier. Då denna bias visar relationen starkare än den i verkligheten är, till en okänd nivå, kan vi inte dra några säkra slutsatser från resultaten. Författarna trycker på att ledarskapsbeteenden måste mätas genom en annan källa än utfallsvariablerna. Framtida forskning som författarna diskuterar handlar framför allt om teori- och begreppsutveckling. De menar att framtida forskning kan behöva röra sig bort från mer breda övergripande ledarskapsbegrepp, såsom omsorg och struktur, och närma sig mer specifika aspekter såsom den bredd i sitt beteenderegister ledaren har, samt förmåga att läsa av och förstå en kombination av kontextuella faktorer. De diskuterar vidare att t ex är kanske den mest effektiva ledaren den ledare som uppfattar de hinder och svårigheter i arbetssituationen som medarbetaren står inför, samt som använder sig av de beteenden som bäst undanröjer dessa. Detta kan kanske bäst uppnås genom god kommunikation med medarbetarna avseende deras behov och problem i arbetet.

Substitutes for Leadership och effektivitet

Teorin om *Substitutes for leadership* antar att det finns en mängd olika variabler som i olika situationer neutraliserar eller förstärker effekten av ledarskap (Podsakoff, MacKenzie och Bommer, 1996). Neutraliserande variabler kan paralysera, förstöra eller motverka att ledarskapet har effekter. Substitut för ledarskapet definieras som en person eller sak som agerar eller används istället för ledarskapet och därmed gör ledarskapet omöjligt eller överksamt. Som exempel kan nämnas likgiltighet inför organisationens belöningar, belöningar som ligger utanför chefens kontroll och spatial distans. 22 studier gicks igenom av Podsakoff, MacKenzie och Bommer (1996) och deras metaanalys visade att kombinationen av skattade ledarskapsbeteenden och substitut-variabler förklarade en majoritet av variansen avseende utfallsvariablerna medarbetares attityder, rolluppfattning och prestationer. I snitt förklarade *substitute for leadership* mer av variansen i utfallsvariablerna än vad ledarskapskriterierna gjorde. Kriterierna avseende substitute for leadership är dock enligt teorin avsedda som modererande faktorer mellan chefskapet och utfall hos medarbetarna. Metaanalysen visar dock att det är få av dessa kriterier som faktiskt modererar relationen, att resultaten varierar stort mellan olika studier och att då kriterierna modererar relationen förklarar de endast en begränsad del av variansen. Författarnas

⁴² Common method variance refererar till den bias som uppstår då samma källa används för att uppskatta både beroende och oberoende variabel

slutsats är att 20 års studier inte kunnat ge stöd för teorin. Som förslag på fortsatt forskning nämner de experimentella studier, longitudinella studier, samt studier som undersöker på vilket sätt de olika substitut-variablerna påverkar medarbetarna.

Tillit i ledarskapet och effektivitet

En meta-analytisk studie av empirisk forskning kring tillit i ledarskapet gjordes av Dirks och Ferrin (2002). De menar att tillit i ledarskapet studerats implicit genom andra teorier under åtminstone fyra årtionden; t ex genom hänsynstagande (*consideration*) i ledarskapet, transformativt och karismatiskt ledarskap samt LMX. Teoretiskt väljer författarna att skilja mellan karaktärsbaserat och relationsbaserat perspektiv på tillit⁴³ och diskuterar att forskare tidigare, på ett problematiskt sätt, har använt dessa synonymt. De visar att tillit i ledarskapet har samband med medarbetares attityder, beteenden och prestationer, storleksmässigt i nämnd fallande ordning. De fann också att tillit i ledarskapet var starkt korrelerat med skattat transformativt ledarskap, upplevt organisatoriskt stöd och upplevelse av interaktionell rättvisa. Sambanden mellan tillit och utfall var starkare då det var en närmare chef som skattats än då medarbetarna skattat det organisatoriska ledarskapet. Hur långt tillbaka i tiden relationen till chefen funnits eller medarbetarens benägenhet för tillit hade mindre betydelse. Författarna argumenterar för att olika kontextuella faktorer behöver undersökas vidare och att mekanismerna bakom eller processen genom vilken tillit påverkar utfallet, inte är utredda. De menar också att man bör skilja mellan tillit definierat som personlig karaktäristika hos chefer och tillit beskrivet som en relation mellan chefen och medarbetaren. En annan review av tillit i ledarskapet har gjorts av Burke, Sims, Lazzara och Salas (2007). Författarna menar att tillit är en av de vanligast undersökta dimensionerna i organisationsforskning idag, som har studerats antingen som en oföränderlig egenskap, som något som utvecklas som en konsekvens av olika omgivande faktorer och behov, eller som en process. De flesta studier som gjorts avseende tillit i ledarskapet har fokuserat på vertikala relationer, framför allt team-medlemmars tillit till sina team-ledare. Författarna framför två aspekter av hur tillit i tidigare studier har mätts, som problematiska. Den ena är att tillit ofta undersökts med hjälp av enkäter, vilket inneburit att komplexiteten genom vilken tillit skapas samt inverkan av olika kontextuella faktorer inte i tillräcklig utsträckning kunnat fångas. Den andra handlar om att tillit kan utvecklas inom olika nivåer av organisationen – team-medlemmen kan känna varierande grad av tillit till teamet och/eller organisationen, t ex, men att andra nivåer än dyader sällan undersökts.

⁴³ Inom det karaktärsbaserade perspektivet fokuseras följarens upplevelse av ledarens karaktär och inom det relationsbaserade perspektivet hur följaren bedömer sin relation till ledaren.

Sammanfattningsvis menar författarna att vi behöver veta mer om de mekanismer genom vilka tillit i ledarskapet utvecklas, samt de faktorer som modererar relationen mellan tillit och effektivitet.

Chefers användning av belöningar och bestraffningar och effektivitet

Podsakoff, Bommer, Podsakoff och MacKenzie (2006) visar i en meta-analys att chefers användning av belöningar och bestraffningar har samband med flera utfall relaterade till medarbetares attityder, uppfattningar och beteenden. Författarna menar att dessa samband är influerade av *common method variance*⁴⁴, men metodbias kan inte förklara hela sambandet. Att belöningar och bestraffningar utdelas i motsvarighet till medarbetares prestationer är av stor betydelse för dess effekter. Belöningar och bestraffningar är starkt relaterade till medarbetares upplevelse av rättvisa och rolloklarhet, vilket indikerar att dessa skulle kunna vara medierande faktorer mellan chefers belöningar/bestrafningar och medarbetares attityder, uppfattningar och beteenden. Författarna diskuterar avseende framtida forskning att vi behöver veta mer om den eventuella medierande rollen av medarbetares upplevelse av rättvisa, betydelsen av *punishment clarification behaviours*⁴⁵, vilken betydelse chefers bestraffningar har inom en grupp eller social kontext samt orsakerna till att chefer ger bestraffningar när de inte står i relation till medarbetares beteenden och varför dessa bestraffningar har så starkt negativ betydelse för medarbetare.

Team-ledare och effektivitet i arbetsgruppen

Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas och Halpin (2006) gjorde en metaanalys av vilken typ av ledarskapsbeteende hos team-ledare som hade samband med bäst självskattad effektivitet, prestation och lärande i arbetsgruppen. Metaanalysen innehåller ca 75 studier av å ena sidan uppgiftsorienterat (*uppgiftsfokuserat, transaktionellt ledarskap, strukturerande, och boundary spanning*) och å andra sidan personorienterat (*transformativt ledarskap, omsorg, empowerment och motivation*) ledarskap hos team-ledare. Resultaten visar att både uppgifts- och personorienterat ledarskap har betydelse för arbetsgruppens prestationer och lärande i ungefär samma utsträckning. Särskilt starkt samband med arbetsgruppens prestation hade team-ledares handlingar som avsåg *boundary spanning*⁴⁶

⁴⁴ Common method variance refererar till den bias som uppstår då samma källa används för att uppskatta både beroende och oberoende variabel

⁴⁵ Punishment clarification behaviours avser att ledaren förutom att ge negativ feedback (bestrafna) talar om för medarbetaren vilket beteende han/hon skulle önska istället.

⁴⁶ Boundary spanning är en dimension som beskriver dels politiskt orienterad kommunikation, som skapar bättre resurser för teamet, dels nätverkande kommunikation som utökar teamets tillgång till information. Dimensionen handlar alltså om ledarens förmåga att kommunicera utanför teamet, att

och *empowerment*⁴⁷. Författarna menar att denna metaanalys stöder uppfattningen att team-ledare har betydelse för effektivitet, prestation och lärande i arbetsgruppen och att den kan utgöra en plattform för andra forskare att vidare undersöka på vilket sätt team-ledare har betydelse i olika arbetsgrupper, organisationer, och under olika omständigheter. Författarna föreslår t ex att team-ledarskap ska undersökas i relation till andra utfall i teamet såsom affekter (*viability, cohesion, satisfaction*) och kognitioner (*shared mental models, transactive memory systems, psychological safety*). Ett stort antal modererande faktorer behöver undersökas, t ex teamets mognadsgrad, typ av team samt hur beroende team-medlemmarna är av varandra.

Man behöver identifiera de mekanismer genom vilka team-ledare påverkar utfall i teamet, dvs undersöka medierande faktorer. De ledarskapsteorier som undersökts avseende team-ledarskap är de traditionella – man har rätt och slätt översatt traditionella ledarskapsteorier att även gälla vid team-ledarskap. Nya teorier kring team-ledarskap håller på att utvecklas och behöver, med hjälp av kvantitativa och kvalitativa studier, undersökas. T ex menar senare teoribildning att ledarskapet är ett utfall av processer i teamet och syftar framför allt till att underlätta för teamets anpassning och prestation. *Multilevel*-teorier om team-ledarskap (t ex på individ-, team- och organisationsnivå) behöver utvecklas och testas empiriskt. Genom vilka mekanismer kan team-ledare underlätta för lärande i teamet samt för självreglerande funktioner som bidrar till lärande i teamet? Sambanden mellan team-ledares beteenden var starkare för effektivitet än för produktivitet. Detta menar författarna kan bero på olika grad av objektivitet i skattningarna, men behöver undersökas vidare.

Top management teams och effektivitet

Det finns en hel del studier gjorda på samband mellan *top management teams*' (TMT) demografiska karaktäristika och företagets finansiella framgång. Carto, Lester, Dalton och Dalton (2006) gjorde en meta-analys av studier som undersökt storlek på TMT och heterogenitet bland team-medlemmar å ena sidan och företags finansiella framgång å andra sidan. De visar att storlek på teamet inte hade någon direkt enkel relation till finansiell framgång för företaget och att heterogenitet bland medlemmar i vissa aspekter har samband med finansiell framgång. Författarna pekar på några områden för framtida forskning. Potentiella modererande faktorer,

avläsa omgivningen, skapa stöd för den egna verksamheten i organisationen, inhämta den information som behövs för effektiv problemlösning och förhandla sig till resurser för teamet.

⁴⁷ Empowerment beskriver de handlingar hos team-ledaren, som underlättar för gruppdeltagaren att utveckla en förmåga att leda sig själva. I dessa ingår till exempel att coacha, ge feedback, vara deltagande och konsultativ.

förklaringar till hur TMT utvecklas under olika omständigheter, longitudinella data för att utreda den kausala relationen, samband mellan demografiska variabler avseende TMT och finansiell framgång som inte är linjära (finns t ex ett "bästa" antal medlemmar?) och begreppsutveckling och definition av TMT är några som nämns.

Nivå 5-ledare i framgångsrika företag

Jim Collins (2001) och hans forskarlag tillbringade fem år med att studera elva amerikanska företag som utvecklats från att vara medelmåttiga till att bli mycket framgångsrika, med syftet att försöka förstå vad det var som skilde dessa företag från dem som förblev medelmåttiga. Olika branscher fanns representerade. Forskarna var noga med att i ingångsskedet inte fokusera specifikt på ledar/chefskapet pga. att betydelsen av ledarskap ofta överbetonas. De fann dock vissa framträdande skillnader mellan chefer på de företag som gått från medelmåttighet till stor framgång, jämfört med de andra. Under den omvandlingsfas, som dessa företag gick igenom, styrdes samtliga elva av personer som, enligt Jim Collins beskrivning, kombinerade en stor personlig ödmjukhet med en stark professionell vilja. Dessa chefer beskrivs som anspråkslösa och lågmälda, men samtidigt viljestarka och orädda personer. De var mycket ambitiösa, men ambitionen handlade om att göra vad som krävdes för att företaget skulle bli framgångsrikt, inte om dem själva som ledare, eller deras egen personliga framgång och rikedom. Tio av elva av dessa chefer hade rekryterats internt, medan många av de medelmåttiga företagen rekryterat "kändischefer" externt. Flera av cheferna från de medelmåttiga företagen var starka och karismatiska, men självupptagna. Forskarna menar att dessa chefer medverkade till företagets medelmåttighet eller till att eventuell framgång upphörde i och med att den starka chefen avgick.

Jim Collins och hans forskarkollegor delar in ledarskapet i en hierarki, där samtliga chefer i de företag som omvandlats från medelmåttiga till framgångsrika, tillhörde kategorin Nivå 5-ledare:

- 1 Skicklig individ: Bidrar produktivt med talang, kunskap, kompetens och goda arbetsvanor.
- 2 Bidragande lagmedlem: Bidrar med sin egen förmåga till att gruppens mål uppnås och samarbetar effektivt med andra i gruppmiljö.
- 3 Kompetent chef: Organiserar människor och resurser i en effektiv strävan efter i förväg fastställda mål.
- 4 Effektiv ledare: Katalyserar engagemang till kraftfull strävan efter en tydlig och övertygande vision, stimulerar till högre prestationer.
- 5 Nivå 5-ledare: Skapar varaktig mästarklass genom en paradoxal blandning av personlig ödmjukhet och professionell vilja.

Collins är noga med att betona att dessa elva framgångsrika chefers ledarskap inte ska likställas med "lyhört ledarskap". De var lugna, envisa och mycket strävsamma, med en näst intill orubblig beslutsamhet att frambringa resultat. Snarare än att vara "inspirerande" ställde de väldigt höga krav och uppvisade en intolerans mot personer som tyckte det räckte att vara lagom. De förlitade sig snarare på normer än karisma för att motivera. De skyllde däremot aldrig på yttre omständigheter när det gick dåligt, men hänvisade gärna till tur när det gick bra. I jämförelseföretagen däremot skyllde cheferna gärna på omständigheter när det gick dåligt men tog åt sig äran när det gick bra.

En annan sak som skiljer de elva framgångsrika företagen från jämförelseföretagen, är deras fokus på att innan man började fundera över visioner, strategier, organisationsstruktur och teknik (vart företaget var på väg) såg man till att tillsätta "rätt" personer, d v s personer som drevs av att överträffa sig själva, var intelligenta och beredda att arbeta hårt. I jämförelseföretagen var det betydligt vanligare att företaget leddes av en genialisk chef, som inte sett till att skaffa sig lika genialiska medarbetare, vilket kunde leda till tillfällig framgång, men sällan en bestående sådan. Avseende belöningsystem för ledningen, fanns det inget samband mellan dessa och företagens framgång. Forskarna menar att cheferna motiveras av att prestera det allra bästa för sakens egen skull, snarare än för den ekonomiska ersättningen. "Rätt personer" handlar i detta fall snarare om personliga egenskaper än om utbildning, kunskaper, specialistkompetens, eller arbetserfarenhet. Chefen för ett av de framgångsrika företagen sa att de bästa personer han anställde ofta inte hade någon bransch- eller affärs erfarenhet. Alla medlemmar i ledningsgrupperna för de framgångsrika företagen var starka ledare, som inte böjde sig för auktoriteter. Det innebar att det ofta blev diskussioner, debatter och bråk, men kännetecknande för dessa företag var också att de lyckades enas om ett beslut i slutändan. Dessa resultat visar att det inte handlar om *en* stark ledare i toppen, utan om en stark ledningsgrupp som arbetar bra tillsammans

Vidare var utmärkande för de elva företagen i mästarklass att de valde att se och anpassa sig till den verklighet de verkade i. Det betydde att man tog in information från omvärlden och medarbetarna och inte valde att blunda för den. Man skapade en miljö där sanningen hördes. I detta ingick att leda verksamheten med hjälp av frågor snarare än svar, att skapa dialog och debatt snarare än tvång och att genomföra kritiska analyser av läget utan att skuldbelägga. Samtidigt som denna verklighetsanpassning fanns, fanns också en orubblig tro på att företaget en dag skulle segra. Det föreföll väckas en än starkare beslutsamhet och vilja hos cheferna i de framgångsrika företagen då de möttes av utmaningar eller såg "sanningen i vitögat".

Collins Nivå-5- ledare har inneburit att ledarskapsforskare som är intresserade av ledarskapsstil och ledares beteende och egenskaper delvis lämnat fokus på det karismatiska och transformativa ledarskapet och börjat intressera sig för ”det autentiska ledarskapet” (Jackson och Parry, 2008). Autentiska chefer menar man har låg profil, skapar ett hälsosamt och etiskt klimat som karaktäriseras av transparens, tillit, integritet och hög moral och inspirerar sina medarbetare till autenticitet (Gardner, Avolio, Luthans m.fl, 2005).

Andra teorier eller sammanhang avseende chefs- och ledarskap

Några review-artiklar som återfanns i sökningarna byggde till stor del på teoretiska resonemang, färre empiriska studier och en längre diskussion om framtida forskning. Dessa review-artiklar finns inte med i tabellen av meta-studier (se bilaga), men sammanfattas här med avsikt att visa på författarnas diskussioner om behov av framtida forskning. Följande avsnitt representerar därmed ledarskapsteorier, där det finns ett begränsat antal empiriska studier gjorda eller där särskilda kontext eller argument fokuserats. De särskilda sökningarna på *distributed leadership*, *co-leadership* och *authentic leadership* genererade några intressanta träffar avseende distribuerat ledarskap, som också presenteras nedan.

Social och organisatorisk rättvisa i relation till effektivitet

Van Knippenberg, De Cremer och van Knippenberg (2008) har gjort en metaanalys av studerade samband mellan social och organisatorisk rättvisa å ena sidan och effektivitet i chefskapet å andra sidan. Studier av social och organisatorisk rättvisa brukar skilja mellan tre olika aspekter: *distributive*⁴⁸, *procedural*⁴⁹ och *interactional justice*⁵⁰. Resultatet från genomgångna studier visar att det finns samband mellan alla tre aspekter av rättvisa och olika mått på effektivitet i ledarskapet (t ex commitment, tillit, tillfredsställelse och prestation hos medarbetare). Ledares rättvisa (*fairness*) har samband med t ex bättre relationer till medarbetare (t ex avs. tillit och LMX), mer positiva attityder (t ex engagemang), känslor och beteenden (t ex prestation, samarbetsförmåga) och mindre negativa beteenden. Störst fokus har lagts på chefers interaktionella rättvisa behandling och författarna menar att det vore intressant med fler studier avseende de två andra aspekterna. Deras slutsats är också att de allra flesta av dessa studier baseras på tvärsnittsdata där samma person skattat både oberoende och beroende

⁴⁸ *Distributive justice* avser i vilken mån resurser fördelas rättvist mellan personer, enheter, över tid och i enlighet med vad som är rimligt.

⁴⁹ *Procedural justice* avser i vilken mån beslut fattas på ett riktigt, konsekvent och opartiskt sätt och i vilken mån medarbetare är delaktiga i beslutsfattandet.

⁵⁰ *Interactional justice/fairness* handlar om huruvida medarbetaren behandlas på ett respektfullt sätt och informeras på ett öppet, ärligt och riktigt sätt avseende saker som berör honom/henne.

variabler och att studierna därför har problem med *common method variance*. Longitudinella studier med mer objektiva utfallsmått är önskvärt. Det behöver ske en integrering av teorier kring *Organizational Justice* och teorier kring effektivitet i ledarskapet. Hur förhåller sig t ex fairness till andra ledarskapsteorier (nyare, t ex etiskt ledarskap och mer etablerade, t ex uppgifts/personfokuserat och transformativt ledarskap). Rättvisa (fairness) skulle kunna vara en viktig modererande faktor vid olika ledarskapsstilar, liksom olika ledarskapsstilar skulle kunna moderera samband mellan ledarens rättvis och olika utfall. Medierande faktorer behöver utforskas vidare; varför och hur påverkar ledares rättvisa effektiviteten?

Etiskt ledarskap och effektivitet

Som en följd av etiska skandaler inom näringsliv, offentlig verksamhet, sport samt ideella och religiösa organisationer, har etiska aspekter av ledarskapet satts i fokus. Brown och Treviño (2006) har gjort en review av litteraturen med direktiv för fortsatt forskning. Treviño et al (2000, 2003) bad 40 informanter att tänka på en etisk ledare och frågade sedan brett om dennes karaktär, beteenden och motiv. De fann att etiska ledare ansågs vara ärliga och pålitliga, rättvisa i sina beslut, brydde sig om människor i samhället och agerade etiskt både privat och professionellt. De fann också att etiska ledare påverkade andra att agera etiskt. Brown (2005) validerade skalan om etiskt ledarskap och fann att den korrelerade med men skiljde sig ifrån t ex ledarens hänsyn (*consideration*), interaktionella rättvisa, ärlighet samt *idealized influence*⁵¹. Etiskt ledarskap var vidare positivt korrelerat med tillit till ledaren, arbetstillfredsställelse, ledarens effektivitet mm och negativt korrelerat med *abusive supervision*. Författarna diskuterar frågeställningar som forskare kan ha hjälp av för framtida studier. Frågor de ställer sig är: Hur prevalent är etiskt ledarskap? Hur kan urval av och utveckling av etiska ledare ske? Hur mäter man bäst etiskt ledarskap? (författarna anser att medarbetarna troligtvis är den bästa källan förutom när det gäller etiska beslut på organisationsnivå då en senior chef kan vara mer tillförlitlig) Hur ska man definiera etiskt ledarskap (som troligtvis inte är samma sak som en låg skattning av etiskt ledarskap)? Vad innebär ett etiskt ledarskap på olika nivåer i organisationen (avseende t ex chefens arbetsuppgifter, distans till medarbetare och utfall)? Vilka mekanismer är verksamma i relationen mellan etiskt ledarskap och olika utfall? Vilka demografiska faktorer (t ex ledarens ålder, kön, etnisk tillhörighet osv) har betydelse för etiskt ledarskap? Är etiskt ledarskap ett universellt fenomen eller finns variationer mellan kulturer?

⁵¹ Idealized influence är en del av transformativt ledarskap

Karisma och romantisering av ledarskap

Schyns, Felfe och Blank (2007) var intresserade av relationen mellan romantisering av ledarskapet⁵² och uppskattning av transformativt ledarskap och gjorde en metaanalys av 18 artiklar som studerat detta samband. Författarna fann en korrelation ($r = .25$) mellan romantisering av ledarskapet och transformativt ledarskap. Alla 18 studier var baserade på tvärsnittsdata där samma källa användes för information om båda variablerna. Geografisk region modererade relationen, men inte om stickprovet kom från studenter eller anställda. Författarna identifierar typ av organisation, utbildningsbakgrund bland informanterna och hur framgångsrikt företaget är som intressanta modererande faktorer i framtida studier. Författarnas slutsats är att metaanalysen stöder uppfattningen att hur medarbetaren uppfattar ledarskapet påverkas av andra faktorer än enbart hur chefen eller ledaren beter sig. Ledare bör vara medvetna om att de systematiskt över- och undervärderas och den feedback som ges av medarbetare kan förutsättas vara påverkad av personliga karaktäristika hos medarbetaren, hur företaget presterar mm. Romantisering av ledarskapet skulle kunna utgöra en faktor att kontrollera för i sambandsstudier som undersöker relationen mellan ledarskap och utfall i organisationen.

Andliga värderingar och effektivitet

Reave (2005) har gjort en genomgång av samband mellan andliga (*spiritual*) värderingar och handlingar⁵³ och effektivitet i ledarskapet. Författaren menar att det i litteraturen finns positiva samband mellan dessa aspekter av andlighet och högre skattningar av ledarens effektivitet, medarbetares tillfredsställelse och motivation, högre produktivitet, hållbarhet (sustainability) och organisationens rykte. Det framgår dock inte på något tydligt vis av sammanställningen på vilka sätt dessa samband studerats (design och hur variablerna mätts). Författarens slutsats är att det inte finns någon motsättning mellan andlig framgång och framgång i ledarskapet. Hon menar vidare att forskning kring andlighet på arbetsplatser precis påbörjats och finns utspridd bland skilda discipliner såsom ekonomi, psykologi, HR, kommunikation, medicin och religion och att större integrering behövs för att kunna skapa övergripande teorier.

⁵² Romantisering av ledarskapet är en teori som antar att det finns en tilltro ledare som ansvariga för framgångar och misslyckanden i organisationen samtidigt som andra möjliga förklaringar (t ex ekonomi och andra kontextuella faktorer) ignoreras.

⁵³ Andliga värderingar och handlingar definieras här som ledarens integritet, ärlighet och ödmjukhet samt handlingar som innebär att behandla andra respektfullt och rättvist, visa omsorg, lyssna engagerat, uppskatta andras bidrag och ta sig tid för reflektion.

Ledarskap i forsknings- och utvecklingsorganisationer

En review av ledarskap i forsknings- och utvecklingsorganisationer genomfördes av Elkins och Keller och publicerades år 2003. Författarna menar att en mycket liten del av forskningen kring effekter av ledarskap har genomförts i forsknings- och utvecklingsorganisationer. Deras frågeställning rör om man kan överföra resultat från andra organisatoriska kontexter, eller om förhållandena i forsknings- och utvecklingsorganisationer är specifika. Forsknings- och utvecklingsarbete sker t ex ofta i projektgrupper, prestationer kan sällan mätas på samma sätt som inom andra delar av eller andra organisationer eftersom det finns en tidsförskjutning, samt en sporadisk och icke marknadsanpassad aspekt av dem. Dessutom är chefer inom forskning och utveckling ofta tillsatta för sin tekniska kompetens snarare än sin ledarskapsförmåga trots att det krävs särskilda ledarskapsförmågor för att leda kreativa och innovativa individer. Författarna fann att transformativa ledare, som kommunicerar en inspirerande vision samt ger intellektuell stimulans var effektiva, samt ledare som utvecklade en relation till medlemmar av hög kvalitet (LMX). Boundary spanning⁵⁴ var en tredje viktig aspekt för att projektet skulle vara framgångsrikt. Chefer behöver skapa goda relationer utanför projektgruppen, med t ex chefer, personal inom marknadsföring, operativa enheter inom organisationen och kunder utanför organisationen. Författarna ger även förslag på framtida forskning. Direkta jämförelser mellan forsknings- och utvecklingsorganisationer och andra organisationer behöver göras för att bättre kunna svara på vilka verkliga skillnader som finns. Ledarskap av *virtual teams*, team utspridda i tid och rum, är ett annat intressant forskningsområde. Path-goal-teorin finns mycket begränsat undersökt i forsknings- och utvecklingsorganisationer och behöver utforskas mer. Författarna menar vidare att i och med att arbetsstyrkan blir alltmer välutbildad kan ledarskap i forsknings- och utvecklingsorganisationer komma att bli en modell för andra verksamheter, vilket gör forskning inom detta område särskilt intressant.

Distribuerat ledarskap och effektivitet

Det pågår en debatt inom ledarskapsforskningen om huruvida man kan se ledarskap som en individuell aktivitet, eller en aktivitet som delas av många. Distribuerat ledarskap innebär att ledarskap och följarskap inte

⁵⁴ Boundary spanning avser politiskt orienterad kommunikation, som skapar bättre resurser för teamet, och nätverkande kommunikation, som utökar teamets tillgång till information

nödvändigtvis är bundna till specifika personer och formella positioner⁵⁵. Inom detta har ännu inte många empiriska studier genomförts.

Carson, Tesluk och Marrone (2007) undersökte vilka förutsättningar som krävs för att distribuerat (*shared*) ledarskap i team ska kunna uppstå, samt dess effekter på teamens prestation. 59 konsult-team undersöktes. Författarna fann att gruppens interna miljö avseende gemensamma mål, socialt stöd och möjlighet att göra sin röst hörd samt extern coaching var viktiga prediktorer för utvecklingen av distribuerat ledarskap i team. Distribuerat ledarskap visade sig vidare ha samband med gruppens prestationer, enligt skattningar från kunder.

Pearce och Sims (2002) undersökte hur mer traditionellt vertikalt (*vertical*) och distribuerat (*shared*) ledarskap i team predicerade teamens effektivitet (skattat av chefer, team-medlemmar och interna kunder sex månader efter skattningen av ledarskap). Studien visar att både vertikalt och distribuerat ledarskap predicerade teamens effektivitet, men att sambandet var något starkare för distribuerat ledarskap.

Ensley, Hmieleski och Pearce (2006) studerade den relativa betydelsen av vertikalt vs. distribuerat ledarskap hos högsta ledningen inom 154 företag för intäkter och personalökning vid uppstart av nya verksamheter. Författarna fann sambandet att ju mer transformativt, transaktionellt, *empowering* och *directive* ledarskapet var, desto snabbare växte verksamheterna. Detta gällde vid både distribuerat och vertikalt ledarskap. Författarna fann vidare att distribuerat ledarskap hade en effekt utöver det formella vertikala ledarskapet.

Chefskap och effektivitet i några svenska studier

Arvonen och Pettersson (2002) undersökte i en studie av 363 anställda inom 49 enheter på ett internationellt svenskt industriföretag sambandet mellan relations-, produktions- och förändringsorienterat ledarskap å ena sidan och effektivitet i form av kostnadseffektivitet och förändrings- och utvecklingskapacitet å andra sidan. Den av Ekvall och Arvonen (1991) utvecklade nya dimensionen förändringsorienterat ledarskap, menar författarna har likheter med transformativt ledarskap såsom det beskrivs av Bass (1985). Data insamlades på individnivå men aggregerades till enhetsnivå. De anställda skattade både ledarskap och effektivitet vid ett och samma tillfälle. Resultaten visar att relations- och produktionsorienterat ledarskap hade samband med och förklarade 29% av variationen i

⁵⁵ Med distribuerat ledarskap menar man att ledarskap kan rotera mellan gruppmedlemmar, utifrån vilka förmågor och resurser som situationen kräver, och att deltagarna i arbetsgruppen leder sitt arbete tillsammans genom att skapa normer för hur de själva ska bete sig, bidra och prestera, samt genom att stötta varandra och upprätthålla moralen i gruppen.

kostnadseffektivitet och att relations- och förändringsorienterat ledarskap hade samband med och förklarade 31% av förändringskapaciteten. Författarna drar slutsatsen att relationsorienterat ledarskap är viktigt för både kostnadseffektivitet och förändrings- och utvecklingskapacitet, men att olika ledarskapsbeteenden annars förefaller vara relaterade till olika utfall. Den här studien tillåter dock inga slutsatser avseende kausalitet och använder inte mer objektiva mått på effektivitet.

Andersen (1999) har undersökt hur chefers olika stilar avseende beslutsfattande är relaterat till effektivitet i organisationer. Drygt 200 chefer undersöktes avseende hur de uppfattar problem och fattar beslut. Effektivitet skattades med hjälp av detta serviceföretags egna data avseende hur väl chefen mötte de uppsatta finansiella målen, dvs mål som definierats på en högre chefsnivå. Bland chefer för enheter som var mer effektiva enligt detta mått, var det vanligare att cheferna rapporterat intuition som mest framträdande drag avseende beslutsfattande. Författaren menar att det förefaller vara dessa chefers fokus på framtida möjligheter och hot samt deras handlingar som syftar till att bibehålla flexibilitet och underlätta hantering av osäkerhet i arbetet, som gör dem mer framgångsrika än andra.

Ekvall och Ryhammar (1999) studerade vad som förklarade grad av kreativitet på ett svenskt universitet. 130 lärare svarade på en enkät avseende olika organisatoriska variabler och genomgick kreativitets- och personlighetstest. Resultatet visar att organisationsklimat (beteenden, attityder, känslor) och tillgängliga resurser hade starkast samband med kreativitet. Ledarskapsdimensionerna (relations- och förändringsorienterat ledarskap) hade inget direkt samband med kreativitet, men ett indirekt sådant genom organisationsklimatet. Återigen kan dock inga slutsatser kring kausalitet dras eftersom tvärsnittsdata använts.

Vinberg och Gelin (2005) använde en explorativ ansats då de studerade relationen mellan olika organisatoriska faktorer och organisatoriska och hälsorelaterade utfall inom mindre företag i olika branscher i Sverige och Norge. Deras antagande var att organisatorisk effektivitet och anställdas hälsa styrs av gemensamma faktorer. Data samlades in genom enkäter från 988 chefer och medarbetare. Resultaten visar ett starkt samband mellan hög organisatorisk effektivitet och god hälsa hos anställda. Fler organisatoriska faktorer hade samband med organisatorisk effektivitet än med hälsoutfall. Respektfullt ledarskap och ”team spirit” korrelerade kraftigt ($r = > 0.7$) med organisatorisk effektivitet. Vidare visar studien att många organisatoriska faktorer, inklusive ett respektfullt ledarskap, tycks höra ihop – de korrelerar sinsemellan. Författarnas slutsatser är därför att förändringsarbete med fördel samtidigt kan riktas mot flera olika aspekter av organisatoriska förhållanden i företagen.

Andersen (2005) har studerat hur tillit utvecklas mellan chefer och medarbetare. Han menar att relationen mellan chefer och medarbetare troligtvis alltmer kommer att handla om ett ömsesidigt beroende framöver. Arrangemang kring chefspositioner kan komma att bli alltmer temporära och face-to-face-kommunikation allt viktigare i och med att strukturer kring arbetet blir allt mindre formaliserade. Tillit mellan chefer och medarbetare kan därför tänkas få en större betydelse i framtiden. Andersen ställer i sin studie upp tre hypoteser: 1) Chefer åtnjuter varierande grad av tillit, 2) Tillit skapas genom handlingar, och 3) Tillit till chefer varierar mellan de närmaste medarbetarna och andra anställda. Data från år 2002 innehöll skattningar av åtta chefers närmsta medarbetare (totalt 55 medarbetare) och studien replikerades med samma chefer i fokus 2003. Detta år samlades data även in från alla medarbetare (andra anställda) till en av cheferna. Resultaten visar att chefer varierar avseende hur mycket tillit medarbetarna har till dem. Starkast samband med tillit till chefen hade variabler som handlade om en upplevelse av att chefen har tillit för en själv, att chefen är medveten om hur arbetet går för en, hjälper till för att förbättra arbetsprestationer samt vid problem, att chefen företräder arbetsgruppen/enheten på ett bra sätt utåt, visar uppskattning för ett väl utfört arbete och att chefen löser problem på ett adekvat sätt. Den sista dimensionen var den som hade allra starkast samband med tillit till chefen. Studien visar också att de närmsta underställda har högre grad av tillit till chefen jämfört med ”andra anställda”. Man fann ingen signifikant relation mellan tillit till chefen och hur länge chefen varit där. Tillit kan alltså skapas på relativt kort tid och att ha suttit som chef under många år behöver inte innebära att medarbetarna har högre eller lägre grad av tillit. Inga slutsatser avseende kausala samband kan dock dras från denna studie – det kan också vara så att medarbetares tillit påverkar hur de skattar chefens beteenden.

Ylander (2008) har i en kvalitativ studie visat att möjligheten för chefer att utöva ett gott ledarskap under förändring beror på den grad av tillit som finns mellan honom/henne och medarbetarna. Förändring kan leda till en fragmentisering av själva underlaget för tillit, nämligen att individer förlorar möjligheten att förutsätta andra människors framtida handling. Ylander ser att chefer med hög grad av tillit i sina egna ledningsgrupper även har högre grad av tillit i relation till underställd personal jämfört med chefer som inte har det. En annan avgörande faktor i de förändringsförlopp Ylander har följt är att tidsupplevelser skiljer sig mellan olika aktörer beroende på vilken organisationsnivå de tillhör. Förenklat uttryckt handlar det om att chefer blickar framåt medan medarbetare använder historiska erfarenheter för att orientera sig i förändring. För att organisationens medlemmar ska kunna orientera sig i förändringsförloppen måste chefer på flera nivåer aktivt arbeta med att synkronisera tidsupplevelser och information för att öka förståelsen för hur organisationen kontinuerligt påverkas och

utvecklas/förändrar sig i förändring. Ylander pekar på att ett transformativt ledarskap inte uppfyller kraven för aktivt ledarskap i den typ av organisationer som studerats. Han pekar på att ett autentiskt ledarskap med hög grad av pragmatism är nödvändigt. Det ger autencitet inte bara till ledaren och ledarskapet som aktivitet, utan även till organisationen som helhet.

Delat ledarskap (*co-leadership*) innebär att två eller flera personer delar på ledaransvaret (Jackson och Parry, 2008). Döös, Hanson, Backström, Wilhelmson och Hemborg (2005) kartlade förekomsten av och chefers inställning till delat ledarskap i svenskt arbetsliv. De samlade data genom korta telefonintervjuer med chefer på ett representativt urval av arbetsställen med fler än tio anställda. Resultaten visar att 41% av chefer i svenskt arbetsliv på något sätt delar sitt ledarskap – 15% genom ett formellt beslut om delat chefskap och 26% på ett mer informellt sätt. Delat ledarskap genom formella beslut är något vanligare på lägre än på högre nivåer samt inom offentlig sektor. Informellt delat ledarskap är dock jämnt fördelat mellan organisatoriska nivåer, men något vanligare inom privat sektor. Studien visar att chefer i svenskt arbetsliv i allmänhet är positiva till delat ledarskap och att bland chefer som uppger att de själva delar ledarskap är 98% mycket eller ganska positivt inställda till det. Wilhelmson, Döös, Backström, Bellaagh och Hanson (2006) undersökte delat ledarskap i några kommunala verksamheter i Stockholms stad. Författarna sammanfattar att de 14 intervjuade heltidsarbetande enhetscheferna (sju chefspar), som delade på ledarskapet, var generellt sett positiva till delat ledarskap. De anser att man blir mindre benägen att bevaka sin egen position som chef och hålla information för sig själv när man delar på ansvaret. Kontaktytorna både inåt och utåt ökar, liksom känslan av gemenskap i organisationen. Upplevelsen av stöd av chefskollegan är starkt, både vad gäller beslutsfattande i arbetet och att dra gränser mellan arbete och privatliv. Att kunna bolla idéer och reflektera kring skedda händelser tillsammans skapar en känsla av trygghet. Mod, glädje och styrka i arbetet nämns som positiva konsekvenser av det delade ledarskapet. Baksidan är att man som chef aldrig är helt fri att fatta sina egna beslut och att det kan kräva tid att samarbeta. Som chef med delat ansvar tycks man också få en något svagare ställning i organisationen. De intervjuade cheferna tror dock att de kan vara tydligare gentemot personalen eftersom de hunnit prata igenom saker med varandra först. En ökad tillgänglighet anser de också kan skapa ökad trygghet hos medarbetarna. Cheferna menar vidare att de snarare blivit mer än mindre lyhörda som två i rollen, eftersom samarbetet och diskussionerna dem emellan lägger grunden för en öppenhet i beslutsfattandet, som även kommer att inkludera medarbetarna. Cheferna menar vidare att de vågar satsa högre, känner mer inspiration och ork när de är två i chefsrollen, vilket borde ha positiva effekter på verksamhetens resultat. Flera chefer beskriver

positiva effekter, såsom hög kundnöjdhet, god psykosocial arbetsmiljö och positiva resultat för verksamheten som effekter av det delade ledarskapet. De menar att de kan fatta bättre och snabbare beslut när de är två om dem. Medarbetare till de delande cheferna, som intervjuats i grupp, är också övervägande positiva till det delade ledarskapet. Deras uppfattningar överensstämmer i det stora hela med chefernas egna. De anser att chefernas samarbete blir som en förebild för deras egna samarbeten med andra, men nämner också som problem att saker ibland faller mellan stolarna och att information inte alltid är samstämmig mellan cheferna.

Chefskap och anställdas hälsa och sjukskrivningsmönster

Det är först på senare år som man inom den hälsorelaterade psykosociala arbetsmiljöforskningen, där olika faktorer i arbetet och organisationen studerats i relation till anställdas hälsa, börjat intressera sig explicit för ledarskap eller chefskap inom organisationer. Klassiska begrepp som medarbetarens kontroll över sina arbetsuppgifter i relation till de krav som ställs på honom eller henne, socialt stöd, belöning för utfört arbete, samt organisatorisk rättvisa, innehåller alla indirekt aspekter av chefers ledarskap. Att man undersöker dessa innebär dock inte att man undersöker chefskapet direkt. Gilbreath and Benson (2004) visade i en tvärsnittsstudie av män och kvinnor anställda i olika yrken och organisationer, att chefskap generellt har ett förklaringsvärde avseende medarbetares hälsa utöver andra stressorer i arbetsmiljön. Att chefskap har ett förklaringsvärde avseende medarbetares självskattade stress, hälsa och sjukskrivning utöver den vanligt studerade krav-kontroll-modellen, har etablerats i tvärsnittsstudier av Nyberg et al (in press), samt av Westerlund et al (submitted). Det finns ett antal kvantitativa tvärsnittsstudier som visar att chefens omsorg om medarbetaren är viktig för medarbetarens välmående. Att chefen ger struktur är också positivt, så länge det inte görs utan att ta hänsyn till medarbetaren. Det finns stöd för att både transaktionellt och transformativt ledarskap har samband med god hälsa hos medarbetaren, med ett något starkare stöd för det transformativa ledarskapet (sammanfattning av internationell litteratur gjord av Nyberg, Bernin och Theorell, 2005). En hög grad av organisatorisk rättvisa har visat sig ha samband med högre motivation och samarbetsvillighet samt mindre psykisk stress, negativa känslor och sjukskrivningar hos medarbetare (Ferrie, Head, Shipley et al 2006; Kivimäki, Elovainio, Vahtera et al, 2003; Folger och Cropanzano, 1998; Moorman, 1991). De flesta av dessa studier är dock baserade på medarbetarens skattningar av chefen (individnivå) snarare än arbetsgruppens eller organisationens (högre nivåer). En studie som med hjälp av flernivåsanalyser jämför skattningar av chefen gjorda av individen med skattningar som baseras på hela arbetsgruppen, visar att arbetsgruppens skattningar har svagare eller inget samband med enskilda individers hälsa

och sjukskrivningsmönster (Svensen, 2007). Å andra sidan visar van Dierendock et al (2004) i en longitudinell studie att medarbetarens välbefinnande (*well-being*) påverkas av hur han eller hon skattar sin chef, men också att chefens beteende påverkas av hur medarbetaren mår. Detta stöder alltså föreställningen att chefer beter sig olika mot olika medarbetare, eller i varje fall att en chef kan ändra sitt beteende mot en viss medarbetare beroende på hur denne eller denna mår. Tepper (2000) kunde visa att medarbetare som skattade sina chefer som *abusive* hade sämre självskattad hälsa vid senare uppföljning. Hetland, Mjeldheim Sandal, och Backer Johnsen (2007) studerade utmattning hos anställda i ett IT-företag och drog slutsatsen att negativa aspekter av ledarskap, skattat avseende transformativt och transaktionellt ledarskap, hade större påverkan på medarbetarens grad av utmattning än positiva aspekter. Skogstad, Einarsen, Torsheim, Schanke Aasland och Hetland (2007) visar i en annan tvärsnittsstudie att chefer som skattas agera *laissez-faire* (t ex att ”chefen undviker att tala om för mig hur jag ska utföra mitt arbete” eller ”chefen verkar inte bry sig om våra resultat”) har samband med mer rollkonflikter, rolloklarheter och interpersonella konflikter hos medarbetare. De menar att det inte bara är aktivt ovänligt och aggressivt bemötande från chefen som kan vara skadligt i organisationer, utan även bristen på ledarskap – att chefen inte uppfyller legitima förväntningar avseende chefskapet.

Chefskap och anställdas hälsa och sjukskrivningsmönster i några svenska studier

I forskningsstudien WOLF- Stockholm⁵⁶ har frågor ställts till drygt fem och ett halvt tusen anställda kvinnor och män i stockholmsområdet hur de uppfattar sin närmaste chef. Frågor har ställts om ifall de anställda får den information, de befogenheter och det medbestämmande, den tydlighet avseende mål, den omsorg och det engagemang samt den feedback av sin chef som de anser att de behöver. I en prospektiv delstudie som omfattade 3122 män fann man att ju mer positiva männen skattat sina chefer avseende de ovanstående frågorna, desto mindre risk för att drabbas av hjärtinfarkter och kärlkramp hade de under den 10-åriga uppföljningstiden. Ju längre tid de varit anställd på samma arbetsplats (och därmed troligtvis haft samma positiva ledarskap), desto mindre risk för sjukhusinläggningar och död till följd av hjärtsjuklighet observerades (Nyberg, Alfredsson, Theorell, Westerlund, Vahtera, och Kivimäki, in press). I en annan studie, som använder ett representativt urval ur den svenska arbetande befolkningen, visas i en tvärsnittsstudie att hur de anställda uppfattar den närmsta chefens

⁵⁶ Forskningsprojektet WOLF-Stockholm (Work-Lipids-Fibrinogen) inleddes i Stockholm 1993 i samarbete mellan dåvarande Arbetsmiljöinstitutet, Institutet för Miljömedicin (IMM), Institutet för Psykosocial Miljömedicin (IPM) och Socialmedicinska enheten vid Institutionen för Folkhälsovetenskap, Karolinska Institutet

ledarskap, har samband med hur mycket de varit sjukskrivna (självrapporterade data) det senaste året. Denna relation justerades för olika privata förhållanden, vilken sektor på arbetsmarknaden den anställda tillhörde, arbetsmiljö, hur nöjd den anställda var med sitt liv generellt, samt den anställdes hälsa. Det betyder att det verkar finnas en direkt relation mellan hur den anställda uppfattar ledarskapet och hur han/hon rapporterar frekvens av sjukskrivning det senaste året (Nyberg, Westerlund, Magnusson Hanson, Theorell, in press). Detta samband finns dock inte etablerat i studier med prospektiv eller longitudinell design, eller med registrerad (snarare än självrapporterad) sjukskrivning.

Hyde et al (2006) studerade hur konflikter vanligtvis löses på ett större skogsföretag i Sverige och Finland och dess samband med ohälsa och sjukfrånvaro hos medarbetarna. Den fråga som ställdes till drygt 9000 anställda, löd: Hur löser man i huvudsak meningsskiljaktigheter på Din arbetsplats? Svartalternativen var: 1. Genom att diskutera och förhandla. 2. Genom att använda sig av sin ställning, prestige eller order och 3. Man försöker inte lösa dem alls. Resultaten visar att majoriteten (ca 60 %) av de anställda på både svenska och finska arbetsplatser rapporterade att meningsskiljaktigheter löses genom att diskutera och förhandla. Avseende de andra svartalternativen fanns dock skillnader mellan länderna. I Finland löstes meningsskiljaktigheter i högre grad genom att ställning, prestige och order användes och i Sverige var det vanligare att man inte försökte lösa dem alls. Vad gäller samband mellan de olika svartalternativen och nedsatt generell hälsa, stress, sjukskrivning och utmattning, rapporterades minst antal besvär bland dem som ansåg att meningsskiljaktigheter löstes genom diskussion och förhandling. I de övriga två svartalternativen låg hälsoproblemen på ungefär samma nivå. Studien är baserad på tvärsnittsdata så inga slutsatser om kausala samband kan göras, men det skulle kunna vara så att en del av den stressrelaterade ohälsan på svenska arbetsplatser har att göra med att meningsskiljaktigheter som uppstår inte blir lösta.

Inom forskningsprojektet *Hälsa och framtid*⁵⁷ har studier gjorts av vad som utmärker privata företag i Sverige som har friska medarbetare. I den andra kvalitativa delstudien intervjuades chefer och representanter för de anställda på ett antal företag med relativt låg sjukfrånvaro och några företag med mer genomsnittlig sjukfrånvaro (Ahlberg, Bergman, Ekenvall et al 2008). Skillnader i chefers ledarskap mellan företag som hade friskare medarbetare och företag som var ”normala” i det avseendet kunde urskiljas. Chefer i företag med låg sjukfrånvaro hade så gott som samtliga antingen varit länge på samma företag, arbetat på flera olika positioner eller hade en lång och

⁵⁷ Projektet *Hälsa och framtid* bedrivs i samarbete mellan Karolinska Institutet, Uppsala Universitet och Centrum för folkhälsa, Stockholms Läns Landsting

bred kännedom och erfarenhet av branschen. I företag med större antal sjukskrivningar var det vanligare att man nyligen rekryterat chefer utifrån, ofta i det uttalade syftet att bredda kompetensen och bryta gamla mönster. I många av företagen med låg sjukfrånvaro fanns en tydligare ledarskapsfilosofi, där både sociala och yrkesspecifika kunskaper betonades. Chefen skulle kunna se till de ”mjuka” sidorna, få de anställda att trivas, få gruppen att fungera, se individerna vid t ex sjukdom eller andra problem, förmedla visioner och fånga upp idéer. I ett företag med mer genomsnittlig sjukfrånvaro uttrycktes en syn på ledarrollen med mer av kontroll och detaljstyrning. Chefen hade visserligen en stor kunskap om vad som hände på ”golvet” men uttryckte också en brist på tillit för de anställda. I ”friska” företag visade det sig att det oftare fanns ett väl utvecklat organisatoriskt stöd till ledarna, till exempel ledarskapsutvecklingsprogram som man ville att alla chefer skulle gå. Även stödet i det dagliga arbetet från till exempel andra chefer och stabsfunktioner var mer utvecklat. Det föreföll också finnas ett närvarande och tydligt ägarskap bland företagen med låg sjukfrånvaro, antingen i form av delaktighet i den operativa ledningen eller frekventa kontakter med denna. Företag med låg sjukfrånvaro kännetecknades av en öppenhet som innebar att chefer hade stor kännedom om vad som hände i organisationen. Många betonade att både de formella och informella vägarna för kommunikation hade betydelse för att utveckla denna kunskap. Den öppna attityden att diskutera eventuella problem avspeglades i att de inte var ”ensamma på toppen”. Vid problem med konflikter eller andra psykosociala problem, tog chefen ansvar och initierade åtgärder. Chefer hölls ansvariga, men fick hjälp när det behövdes. Det fanns en medvetenhet kring ledarskapets betydelse och ansvar för områden som arbetsmiljö, socialt klimat o s v. Man tog vid problem som uppstod alltid i beaktande hur ledarskapet i den uppkomna situationen kunde ha brustit.

Tollgerdt-Andersson lyfter i sin rapport *Ledarskap och sjukfrånvaro – en jämförande studie av arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro* (2005) fram vikten av tydlighet hos chefen och organisationen. Rapporten baseras på intervjuer med 14 chefer inom äldreboenden eller hemtjänsten. Att en chef behöver visa omsorg om medarbetarna (vara närvarande, ”se” medarbetarna) och lyssna på dem (demokrati, medbestämmande, delaktighet) verkade chefer inom organisationer med låg och hög sjukfrånvaro vara överens om, enligt Tollgerdt-Andersson. Chefer på arbetsplatser med låg sjukfrånvaro verkade dock också betona vikten av målinriktning, tydlighet, höga krav, systematik (ordning och reda), uppföljning och utvärdering samt systematiskt delegerat ansvar. Hennes slutsats är att där det finns en ledare som är så trygg i sig själv att hon eller han vågar vara tydlig, delegera, prioritera egen utveckling, samt ställa krav både på sig själv och sina medarbetare, var sjukfrånvaron låg. Där ledaren å

andra sidan var otydlig eller kravlös gentemot personalen, var sjukfrånvaron hög. Vissa metodologiska begränsningar i denna studie gör dock att man får tolka dessa resultat med viss försiktighet.

Waldenström och Härenstam (2006) intervjuade chefer och medarbetare på ett stort antal arbetsplatser i MOA-projektet⁵⁸. I en fördjupningsstudie jämförde de fem arbetsplatser som fått försämrade arbetsförhållanden med fyra som fått bättre arbetsförhållanden över en tidsperiod på sex år och kartlade chefernas och de anställdas strategier att handskas med de förhållanden som rådde. Resultaten visar att på de ”bra” arbetsplatserna deltog chefen aktivt i diskussioner med de anställda och hjälpte till att lösa konkreta problem som uppstod i arbetet. Det fanns en individanpassad arbetsfördelning, en tydlig ansvarsfördelning och en formell beslutsstruktur. Man tänkte långsiktigt och strukturellt när man sökte lösningar på problem. I de goda arbetena fanns vidare en samsyn mellan anställda och ledning om målen för verksamheten. Man tog även ett kollektivt ansvar i arbetsgrupperna – man hjälpte varandra vid arbetstoppar och på så sätt utnyttjade man personalresurserna optimalt. Författarna menade vidare att när chefen hade kontakter med beslutsfattare högre upp i organisationen, med de anställda och även med kunder och angränsande organisationer, hade chefen bättre möjligheter att avgränsa och tydliggöra arbetets omfattning för sina anställda.

Vi har tidigare diskuterat att brist på planering kan vara ett problem för chefer – detta kan dock vara ett problem som även avser andra befattningshavare. Anna Hertting har i en avhandling visat att de avdelningar på Örebro Regionsjukhus som skar ner mest på tid för stödfunktioner och planering av arbetet i början av 1990-talet också var de avdelningar som fick mest ökning i långtidssjukfrånvaro i slutet av 1990-talet (Hertting, 2003). En ökande trend i såväl självskattad psykisk ohälsa som långtidssjukskrivning 1994-2001 hade samband med försämringstrender i arbetsvillkor som brist på tid för planering och motstridiga krav (Pettersson et al, 2005). Ledarskapet hade stor betydelse på kliniker där medarbetarna trots att de utsatts för samma förändringar lyckats behålla sin hälsa i motsats till den generella försämringstrenden (Nilsson et al, 2005).

Dellve, Skagert och Wilhelmsson (2007) undersökte effekter av kvaliteter och strategier hos ledare i hälsofrämjande projekt på närvaro bland anställda. Data samlades in genom enkäter, kvalitativa analyser på olika

⁵⁸ MOA: Moderna arbetsvillkor och angränsande livsvillkor för kvinnor och män: metodutveckling för befolkningsstudier. Projektet är ett samarbete mellan Avdelningen för yrkes- och miljömedicin vid Karolinska Institutet, Stockholms läns landsting, Arbetslivsinstitutet, Folkhälsoinstitutet och Yrkes- och Miljömedicin vid Regionsjukhuset i Örebro.

enheter och sjukskrivningsregister. 3275 kommunanställda medarbetare deltog i studien, i vilken man gjorde uppföljningar efter ett och två år. Resultaten visar att chefer som fokuserade på att stärka såväl individuella som professionella och organisatoriska resurser hade medarbetare med bäst närvaro vid uppföljningarna. Att chefen fokuserade enbart på en av dessa aspekter var förknippat med negativa resultat. Vidare visade studien att stor effekt på närvaron hade att chefen belönade arbetsinsatser samt visade uppskattning och respekt. Bättre närvaro kunde urskiljas på de enheter där cheferna såg arbetsplatsen eller samhället i stort som ansvarigt för de höga sjukskrivningstalen, snarare än medarbetarna själva.

Utbildning av chefer och ledarskapsutveckling

Day (2001) har gjort en review av ledarskapsutveckling i forskning och praktik de senaste 5-10 åren. Hans slutsats är att de olika metoderna 360°-skattningar, coaching, mentorskap, nätverkande, användande av arbetsuppgifter och *action learning* har lanserats som effektiva i ledarskapsutveckling, men att mycket lite utvärdering gjorts som kunnat skapa evidens för att dessa metoder fungerar. Inom *action learning* antar man att människor lär bäst när de arbetar med reella organisatoriska problem. Action learning kan ses som en kontinuerlig process av lärande och reflektion som sker i samarbete med kollegor, med en betoning på att få saker och ting gjorda. Day (2001) menar vidare att ledarskapsprogram bör utformas så att de utvecklar ledarens intrapersonella såväl som interpersonella förmågor. Jackson och Parry (2008) hävdar att det ofta är emotionella faktorer som orsakar misslyckande i ledarskap, medan ledarskapsutbildningar ofta fokuserat på kognitiva förmågor.

Collins (2002) gjorde en meta-analys av studier som undersöker organisatoriska effekter av chefsutvecklingsprogram i litteraturen mellan år 1986 och 2000. 18 studier är inkluderade i analysen, alla genomförda mellan 1991 och 1999. Författaren menar att de flesta utvärderingar av chefs- och ledarskapsprogram som gjorts undersöker programdeltagarens egna reaktioner vid slutet av eller kort efter avslutat program. Nio av studierna inkluderade i denna analys utvärderade effekterna inom en tidsram av fem år. I några studier nämndes inte när utvärderingarna gjorts. Författaren menar att utvärderingar av chefsutvecklingsprogram måste göras under lång tid eftersom det kan ta flera år för organisationsförändringar att ge effekt. Hon nämner minst tre år som riktlinje. Under tre år händer dock mycket i en organisation – chefer, HR-personal och programdeltagare kan ha lämnat organisationen eller bytt position. 12 av dessa studier fokuserade på strategiskt ledarskap, två på team-ledarskap och resten föll inom kategorin utvecklingsprogram för anställda och HR-system. I fem av studierna använde man sig av en kombination av kvalitativa och kvantitativa studier

för att utvärdera utvecklingsprogrammen, men vanligast var kvantitativ metod. Intervjuer var det som användes vid kvalitativ metod. Författaren menar att det är önskvärt att i högre utsträckning använda sig av kvalitativ metod också, då denna kan ge kunskap om vilka variabler som bör studeras kvantitativt. Författaren menar att chefsutvecklingsprogram idag (2002) innehåller betydligt mer av informell träning än för 15 år sedan. Som exempel på informella program nämner författaren *coaching, action learning, self-development processes, mentoring* och *peer-related learning activities*. I nio av studierna inkluderade i denna meta-analys användes *job assignment* som chefsutvecklingsmetod, i fem studier var det formella chefsutvecklingsprogram som utvärderades, i tre studier *incorporated structured experiences* och i den sista *developmental relationships*. De utvärderingsmetoder som använts i dessa studier anser författaren är ineffektiva. Det behöver alltså utvecklas metoder för att kunna utvärdera effekter av chefsutvecklingsprogram på organisatorisk nivå. Dessa måste kunna anpassas till syftet med chefsutvecklingsprogrammet eftersom detta kan variera mycket mellan organisationer och mellan organisationsnivåer.

Mumford, Campion och Morgeson (2007) undersökte t ex i vilken utsträckning olika chefs-/ledarskapsfärdigheter krävs på olika chefspositioner (junior, medium, senior). Genom att fokusera på vilka färdigheter som behövs för olika chefspositioner kommer man ifrån fokus på personliga egenskaper och kan därmed identifiera på vilka sätt chefer kan bli bättre ledare. Deltagare i studien var 1023 anställda på tre olika nivåer på en internationell avdelning inom den amerikanska staten. Alla arbeten hade ledaransvar och de anställda fick fylla i en enkät om arbetets färdighetskrav. De färdigheter som undersöks är kognitiva, interpersonella, affärsmässiga och strategiska. Resultaten visar att kraven på alla de studerade chefs-/ledarskapsfärdigheterna blir högre på högre nivåer i organisationen. Kognitiva färdigheter var på alla nivåer i organisationen viktigast. Därefter kommer interpersonella färdigheter, affärsmässiga och strategiska. Studien visar vidare att relationen mellan organisatorisk nivå och färdighetskrav var starkare för affärsmässiga och strategiska färdigheter, vilket innebär att tillgodogörande av dessa färdigheter är viktigare än de övriga vid befordran till arbeten högre upp i organisationen. Det innebär också att utbildningar för chefer bör se olika ut beroende på vilken nivå i organisationen cheferna arbetar på.

Collins och Holton (2004) har vidare gjort en meta-analys av effekterna av chefsutvecklingsprogram redovisade i vetenskapliga studier publicerade i ekonomiska och psykologiska tidskrifter mellan år 1982 och 2001. 103 studier inkluderades, varav 83 utvärderade formell chefsutveckling och resterande informell sådan. De utfall som utvärderats är kursdeltagarens lärande, expertis, beteende och resultat på systemnivå. Sammanfattningsvis

återfinns en mycket stor variation i effektstorlek mellan chefsutvecklingsprogram; vissa skattas som mycket effektiva medan andra är tydligt misslyckade. Författarna påpekar den stora bristen på studier som studerar organisatoriska effekter av chefsutvecklingsprogram och menar att relationen mellan individuellt ledarskap och företags prestation och framgång inte är etablerad. I en alltmer globaliserad ekonomi med ökande prestationskrav är det viktigt att chefsutvecklingsprogram utvärderas på organisationsnivå. Författarna påpekar också den relativa bristen på program som utvärderar chefsprogram som syftar till att utveckla transformativt ledarskap, då denna typ av ledarskap visat sig vara effektivt i forskningsstudier. Bristen på informella chefsutvecklingsprogram gjorde det dessutom omöjligt att utvärdera effekten av dessa i denna meta-analys. Informella program används alltmer och kommer troligtvis att vara den ledande formen av chefsutveckling i framtiden. Begynnande evidens för effektivitet av team-träning hittades i meta-analysen. Det behövs dock fler studier som undersöker effekter av team-träning. Det var inte möjligt att i denna studie utvärdera modererande faktorer pga. för små stickprovsstorlekar.

Chefers arbetssituation samt stöd- och utbildningsprogram för chefer i några svenska studier

Nedan rapporteras ett antal svenska studier där antingen chefers arbetssituation eller effekter av stöd- och utvecklingsprogram för chefer studerats.

Arbetshälsoberapporten 2007 visar att anställda i Stockholms län som har en arbetsledande befattning generellt sett har högre påverkansmöjligheter och i högre utsträckning erhåller belöning för ett väl utfört arbete, än de som inte har en arbetsledande befattning. Ca 40% av anställda med arbetsledande befattning rapporterar dock att de förvärvsarbetar mer än 45 timmar per vecka, medan motsvarande siffra för anställda i länet i stort var 14% bland kvinnor och 30% bland män. Bernin och Theorell (2001) fann i en studie av 179 manliga och 56 kvinnliga chefer i åtta svenska företag, att chefer har betydligt högre psykiska krav i arbetet än anställda som helhet. Cheferna hamnade i den aktiva kvadranten i krav-kontroll-modellen (se Karasek och Theorell, 1990), dvs de hade höga krav men också höga kontrollmöjligheter. Däremot hade inte cheferna högre grad av socialt stöd än andra anställda. Socialt stöd har i ett stort antal studier visat sig kunna dämpa de negativa hälsoeffekterna av höga krav i arbetet. Hur chefer uppfattar sina möjligheter att förebygga och hantera stress hos sig själva och sina medarbetare, undersöktes genom intervjuer med andra linjens chefer från tre sjukhus och Försäkringskassan i Västra Götaland (Skagert, K, Dellve, L, Eklöf, M, Ljung, T, Pousette, A och Ahlborg, G, 2008). Forskarna beskriver hur chefer i politiskt styrda organisationer försöker hantera psykosociala

arbetsmiljöproblem genom att agera stötdämpare, eller vara en stabiliserande faktor. Krav från högre chefer och den politiska styrningen handlar för lägre chefer om att klara mer med mindre resurser, strukturförändringar, bristande styrning och samordning, att försöka delta i mycket och att vara ensam. Från de underordnade upplevde cheferna istället stress p g a krav att hantera en instabil personalsituation, frustration hos underställda, brist på kompetens och förtroende och kravet på att vara tillgänglig. För att minska stressbelastningen på cheferna själva föreslår forskarna att man ska komplettera individuellt inriktade insatser för ledarskapsutveckling med förbättringar i ledningssystem och ledningsprocesser. Formaliserat stöd i vardagsarbetet, nätverk mellan chefer på samma nivå samt förbättrad vertikal och horisontell kommunikation om reella vardagsproblem i ledarskapet är exempel.

Forsberg Kankkunen (2006) visar hur förutsättningar för enhetschefer inom kommunernas förvaltningar ser olika ut beroende på om de är traditionellt manliga respektive kvinnliga verksamheter. Både manliga och kvinnliga chefer på tekniska förvaltningar förhandlade sig till en balans mellan krav och förutsättningar genom sina kontakter med politiker och högre tjänstemän. Inom de kvinnodominerade enheterna däremot, fanns inte samma kontakt med politiker och beslutsfattare och därför inte samma möjlighet till förhandling. Forsberg Kankkunens slutsats är således att det är organisationerna som är ”könade” och förknippade med olika möjligheter att förhandla till sig resurser, snarare än medarbetarna.

Theorell, Emdad, Arnetz och Weingarten (2001) kunde visa att ett utbildningsprogram i psykosocial arbetsmiljö för chefer gav effekter på medarbetare i form av ökat beslutsutrymme och en minskad nivå av stresshormoner.

Bergman, Arnetz, Wahlström och Sandahl (2007) utvärderade effekterna av dialoggrupper för läkare. I dessa dialoggrupper gavs deltagarna möjlighet att ta upp problem och dilemman de mötte i sitt dagliga arbete. Tanken med dialoggrupper är att deltagarna lär av varandra och utvecklar nya perspektiv på arbetssituationen och organisationen i en kollektiv läroprocess. Dessa dialoggrupper berörde bl a socialt klimat, arbetsbelastning, feedback från chefer, upplevelse av delaktighet, tydlighet i formulerade mål på arbetsplatsen och arbetsrelaterad utmattning. Effekterna av dialoggrupperna utvärderades i form av individuellt och organisatoriskt välmående (*well-being*). Under den tid då dialoggrupperna genomfördes utvecklades dessa mått från att försämrats till att förbättras. Det skulle alltså kunna vara så att dialoggrupperna påverkade hälsan för individerna och i organisationen på ett positivt sätt. Författarna framhåller dock att även om det inte framkom andra förklaringar, går sådana inte att utesluta.

Under åren 2003-2006 deltog 309 chefer i Stockholms stad i 47 utvecklingsgrupper (Sandahl, Edenius, Gustafsson och Wahlström, 2007). Detta var ett led i Kompetensfondens prioriterade arbete att ge chefer stöd i sitt ledarskap. Avsikten var att skapa bättre förutsättningar för en god arbetsmiljö för både chefer och medarbetare. Man ville i så hög utsträckning som möjligt utnyttja stadens egna resurser, och därför utbildades interna samtalsledare, som fick grupphandledning. Resultaten visade att utvecklingsgrupperna framför allt fyllt ett behov av ett konkurrensfritt forum för cheferna, där de kunnat utbyta erfarenheter av arbetet som chef. Cheferna menade att lärande blir meningsfullt genom metodens direkta förankring i verkligheten och genom den återkoppling som sker i gruppen. Deltagarna upplevde själva att de fått ökat självförtroende och blivit tydligare, säkrare och mer ödmjuka i sin chefsroll. Många upptäckte att de hade kompetens och saker att tillföra gruppen, vilket stärkte deras självförtroende. Gemenskapen, stödet och den instrumentella problemlösningshjälpen var andra faktorer som bidrog. Jämfört med andra typer av chefsutveckling, ansåg deltagarna att denna metod ”gick på djupet”. De fick möjlighet att genom reflektion och kollektivt lärande få syn på att chefsuppdragen många gånger var otydliga. Det var ett stort glapp mellan visionen i organisationen och den verklighet som chefer hade att hantera. Författarna menar att cheferna påbörjat en förändringsprocess, men att ledarskapsutvecklingen inte är tillräcklig. Det måste finnas ett utrymme i det dagliga arbetet där chefer ges möjlighet till ett kontinuerligt reflekterande över sitt arbete. Skulle man förankra systemet med utvecklingsgrupper i hela organisationen, och särskilt då bland chefer på högre positioner, skulle man troligtvis kunna se tydligare och mer bestående resultat i organisationen som helhet.

Bernin och Ekstedt (2008) rapporterar ett aktionsforskningsprogram som genomfördes i Torshälla. Fyra chefer och fyra enheter inom kommunal vård deltog i ett interventionsprogram under tio månader. Syftet var att förbättra arbetsklimatet genom förbättrad och ökad kommunikation. Programmen var uppbyggda kring de reella problem och utvecklingsbehov som fanns på enheterna och genomfördes med hjälp av ledarskapsutveckling, hälsoseminarier och arbetsgrupper. Medarbetarna besvarade en enkät före, precis efter och sex månader efter interventionsprogrammet. Denna visar att chefskapet och medarbetarnas hälsa förbättrades. Cheferna ansåg att det psykosociala klimatet i arbetsgruppen förbättrades och att de fick ökad kompetens att leda grupper i förändring. Även i denna studie drar forskarna slutsatsen att stödet i förändringsprocesserna var för kortvarigt. Det krävs tid för att beteendeförändringar ska kunna bli bestående.

Diskussion

De ledarskapsteorier som inkluderas i översikten baseras framför allt på meta-analyser eller review-artiklar i ekonomiska, psykologiska och medicinska tidskrifter mellan år 1990 och 2008 (se tabell 1 - 3). Fokus har legat på att identifiera vilka samband man i litteraturen har funnit mellan ledarskap (mätt utifrån en rad olika teorier) och utfall, samt att identifiera vilka diskussioner om brister i tidigare studier samt behov av framtida forskning författarna fört. Jag börjar med att sammanfatta vad vi vet om ett gott chefskap, såsom det beskrivits i de meta-analyser som här gått igenom samt i annan översikts- och referenslitteratur. Därefter diskuteras under några rubriker vad vi inte ännu kan veta säkert om effekter av chefskap på effektivitet och hälsa i företag och organisationer och hur framtida forskning inom detta område skulle kunna se ut. Dessa diskussioner baseras på de teman som återkommande tagits upp av författare till meta-analyser och review-artiklar, teman som diskuteras i annan översiktligt litteratur, samt författarens egna reflektioner.

Sammanfattning av ett gott chefskap

Yukl har under lång tid följt och i ett flertal artiklar och böcker sammanfattat ledarskapsforskningen. Yukl (2006) anger tio funktioner, som han anser utgör essensen av ett effektivt ledarskap. Han menar att i en större organisation har dessa aspekter betydelse på alla nivåer och inom alla enheter. Han menar också att dessa funktioner kan utföras av alla medlemmar i en organisation, men att de är särskilt viktiga för formellt utsedda ledare:

- 1 Hjälpa till att tolka betydelsen av olika skeenden
- 2 Dra upp riktlinjer för och skapa samstämmighet kring mål och strategier
- 3 Skapa entusiasm, engagemang och tillförsikt inför arbetsuppgiften
- 4 Bygga ömsesidig tillit och gott samarbete
- 5 Stärka den kollektiva identiteten
- 6 Organisera och koordinera aktiviteter
- 7 Uppmuntra och underlätta för kollektivt lärande
- 8 Skaffa nödvändiga resurser och stöd
- 9 Utveckla och göra det möjligt för medarbetare att agera (*empowerment*)
- 10 Befrämja social rättvisa och moral

De ledarskapsteorier som omfattats av denna kunskapsöversikt har studerats i relation till effektivitet i organisationen eller anställdas hälsa, framför allt i meta-analyser eller reviewartiklar publicerade mellan 1990 och 2008.

Effektivitet inkluderar i detta sammanhang t ex medarbetares tillfredsställelse, engagemang och prestationer, samt mer objektiva mått på effektivitet (se tabell 1 för mer detaljerad information). Avseende hälsa inkluderas studier som undersökt bland annat medarbetares självrapporterade stress, burnout, välbefinnande, generella hälsa, sjukskrivningsmönster, samt registerdata avseende hjärt- och kärlsjuklighet.

Personlighetsvariabler som studerats i relation till vilka personer som blir ledare i en grupp samt hur effektiva dessa ledare skattas vara, sorterade med hjälp av Big Five- teorin, visar att särskilt extroverta personlighetsdrag har samband med att personer blir och lyckas som ledare. Andra personlighetsdrag inkluderar öppenhet för nya erfarenheter, samvetsgrannhet och frånvaro av neuroticism. Intelligens förefaller ha ett något svarare samband med att bli ledare än (andra) personlighetsvariabler. Kön har betydelse på så sätt att män generellt sett oftare blir ledare, och att män lyckas något bättre i tydligt manligt definierade ledarroller medan kvinnor lyckas bättre i mindre manligt definierade roller. Kvinnor skattas vara något mer transformativa i sitt ledarskap än män.

Uppgifts- och relationsorientering i ledarskapet har studerats i många årtionden och sammantaget visar forskningen att dessa variabler har samband med olika skattade utfall. Ledarens omsorg korrelerar något starkare med medarbetarnas tillfredsställelse, och motivation samt skattad ledareffektivitet, medan ledarens strukturinitiering har något starkare samband med ledarens arbetsprestation och prestation skattad på grupp- och organisationsnivå. Studier av transformativt och transaktionellt ledarskap visar att det transformativa ledarskapet är något mer frekvent rapporterat och starkare korrelerat med olika mått på effektivitet. Transformativt ledarskap visade sig också vara vanligare i offentlig sektor och på lägre nivåer i organisationer. *Karisma* visade sig vara den delskala av det transformativa ledarskapet som hade starkast samband med effektivitet och svagast samband hade delskalan *management-by-exception*. Meta-analyser av karismatiskt ledarskap visar att relationen mellan chefers karismatiska ledarskap och utfall i organisationen påverkas av huruvida samma eller olika datakällor använts, samt vilken nivå data analyserats på. En stor studie som undersökt företags utveckling över tid, visar att starkt karismatiska ledare även kan vara självupptagna på ett sätt som leder till att stor kompetens och makt knyts till den enskilde ledaren. Konsekvensen av detta kan bli att företaget eller organisationen vacklar då den karismatiska chefen försvinner. Goda chefer motiverar enligt den studien sina medarbetare snarare genom normer och genom att ställa höga krav, än genom sin karisma.

En översikt avseende team-ledares ledarskap visar att god kommunikation utanför gruppen och empowerment var de viktigaste dimensionerna i

ledarskapet. Team-ledares goda kommunikation med chefer och andra arbetsgrupper skapar troligtvis större handlingsutrymme för gruppen och empowerment ger medarbetaren större egen kraft och makt.

Några kvalitativa studier stöder bilden av att det är viktigt att chefen dels har god insikt om olika aspekter av företaget eller organisationen och dels har goda kommunikationskanaler såväl inom som utom denna. Det kan vara en av förklaringarna till resultat som visar att företag som rekryterar chefer internt visar bättre resultat och mindre sjukskrivningar bland de anställda. Medarbetarna behöver kunna lita på att chefen kan förhandla sig till en bra situation för gruppen och för de enskilda medarbetarna och för att kunna göra det behöver han eller hon ha kunskaper och kommunikationskanaler. Det stämmer också väl överens med den forskning som beskriver att mest behov av ledarskap har de anställda då något oförutsett händer – då vill den anställde kunna förlita sig på att chefen har ett vidare perspektiv och därmed bättre förmåga att tolka det som sker och föreslå hur man ska gå till väga för att göra det bästa av den uppkomna situationen. På så sätt förefaller chefen också kunna göra det tydligt för enheten, arbetsgruppen och de enskilda medarbetarna vad deras arbetsåtagande går ut på samt begränsa det, då det är nödvändigt. Tydlighet är ett ord som återkommer, såväl avseende var den enskilde medarbetarens arbetsåtagande börjar och slutar, som ansvarsfördelning och beslutsvägar. En studie av vad medarbetare anser skapar tillit till chefen visade att chefens förmåga att lösa konkreta problem som uppstår var viktigast.

Rättvisa har i många studier visat sig vara betydelsefullt för både hur anställda mår och hur produktivt företaget är. De anställda vill kunna känna sig trygga med att beslut och resursfördelning sker på rättvisa grunder, samt att chefer i det direkta bemötandet av sina anställda agerar rättvist. *Interactional justice* har studerats i högre utsträckning än *distributive* och *procedural justice*. Kvalitet i relationen mellan chefen och medarbetaren (Leader-Member-Exchange) samt tillit mellan chefer och medarbetare visar generellt sett positiva samband med skattningar av olika effektivitets-utfall. Relationen kan dock skattas väldigt olika av chefer och medarbetare.

Att ledaren sätter upp mål, låter medarbetare vara delaktiga i beslutsprocesser och ger objektiv feedback (MBO) visar sig ge positiva resultat på organisationsnivå, särskilt då den högsta ledningen aktivt deltar i implementeringen av ett MBO-program. Belöningar och bestraffningar är för chefer effektiva verktyg i de situationer då de motsvarar medarbetarens uppfattning om sina egna insatser. Att chefen bestraffar medarbetaren utan att medarbetaren förstår varför, har samband med sämre effektivitet och förefaller vara relaterat till medarbetarens upplevelser av bristande rättvisa.

Det återfanns tre meta-analyser av tidiga *contingency*-teorier (Least Preferred Co-Worker Score, Path-Goal Theory och Substitutes for leadership). Sammanfattningsvis fann författarna ett visst stöd för de två första, men mindre stöd för den senare. Det visade sig vara så att de faktorer man inom teorin om *substitutes for leadership*⁵⁹ avsåg skulle utgöra modererande faktorer i sambandet mellan ledarskap och effektivitetsmått, förklarade mer av variationen i effektivitetsmåten än vad ledarskapsvariablerna gjorde.

De få studier som jag fann i litteraturgenomgången avseende distribuerat ledarskap visar att det är positivt att flera personer delar på makt, ledarskap och ansvar. Studier av delat ledarskap, då chefskapet delas av två personer, har i kvalitativa studier visat sig vara positivt för chefer och anställda. Kontaktytorna för cheferna ökar, de upplever stöd av varandra och ökat mod, glädje och styrka i arbetet. När två delar på chefsansvaret ökar även tillgängligheten för medarbetarna. Negativa aspekter kan vara att cheferna ger motstridig information till medarbetarna eller att saker faller mellan stolarna.

Inga meta-analyser särskilt fokuserade på destruktiva aspekter av ledarskap återfanns i sökningarna. Att chefer agerar aktivt negativt (genom t ex kränkningar, ogrundade bestraffningen eller auktoritärt beslutsfattande) har dock i enskilda studier visat sig ha negativt samband med prestation och hälsa, likväl som ett passivt eller uteblivet chefs- och ledarskap (t ex *laissez-faire*).

Sammanfattningen av de studier som gått igenom i denna översikt sammanfaller i väsentliga delar med Yukl's (2006) beskrivning av ett effektivt ledarskap. Det han och andra författare diskuterar är dock i hög utsträckning kvalitén i de data som dessa slutsatser baseras på (den kausala relationen är mindre utredd och de studerade sambanden är troligtvis påverkad av bias) och hur vi på olika sätt kan utveckla vår förståelse för t ex ledarskap i olika kontexter, de mekanismer genom vilka ledarskapet har effekt och hur stöd och utbildning till chefer påverkar organisationer.

Diskussion om framtida forskning

Yukl (2006) menar att man hade kunnat förvänta sig att ledarskapsforskningen hade kommit längre än vad den har, med tanke på den mängd studier som publicerats inom området under det senaste seklet. Han menar att ledarskapsforskningen länge befunnit sig i ett slags jäsnings- och förvirringsstadium. En stor mängd studier med olika infallsvinklar och

⁵⁹ *Substitutes for leadership* definieras som personer eller saker som agerar eller används istället för ledarskapet och därmed gör ledarskapet omöjligt eller överksamt.

begrepp har utförts, som enligt Yukl generellt sett karaktäriseras av smala fokus, simplistiska lösningar, triviala frågeställningar och svag metod.

Hunter, Bedell-Avers, Mumford (2007) och Yukl (2006) sammanfattar hur en vanlig ledarskapsstudie ser ut på ungefär följande sätt: Den vanligaste ledarskapsstudien är en enkätstudie, som replikerar tidigare forskning. Ett tidigare utvecklat instrument används för att uppskatta chefens beteenden. (Det är betydligt ovanligare med experimentella studier eller att utforska nya områden). Processer mäts på individ- eller dyadnivå, snarare än grupp- och organisationsnivå. Tidshorizonten är kort snarare än lång (tvärsnittsstudier dominerar) och kausalitet utreds sällan. Endast ett fåtal variabler mäts och få eller inga medierande faktorer inkluderas. En och samma datakälla används, istället för flera (utfallsdata i organisationen är ofta skattade) och selektion av informanter styrs snarare av bekvämlighet än av systematik. Slutligen är den nivå på chefskapet som undersöks oftare den närmaste chefen än det exekutiva ledarskapet.

Yukl (2006) menar dock att vi det senaste årtiondet kunnat se en ökning av intressanta frågeställningar och variation i hur dessa undersöks, varvid utvecklingstakten inom ledarskapsforskningen har accelererat. För att fortsätta att uppgradera kvalitén avseende teoribildning och forskning inom ledarskapsområdet krävs enligt Yukl att forskare fortsätter intressera sig för och värdera upptäckten av ny användbar kunskap, snarare än att publicera replikerande triviala studier.

Vad vet vi egentligen om effekter av chefskap?

Litteraturgenomgången visar att mått på effektivitet ofta definierats som medarbetares (ibland ledares och andras) skattade tillfredsställelse, engagemang, ansträngningar, prestationer och effektivitet. I viss mån har mer objektiva mått på effektivitet också använts. De aspekter av chefskap som studerats har varit en mängd olika teorier avseende positiva aspekter av chefers ledarskap, framför allt aspekter av chefers beteenden. För att skatta sambandet mellan chefers ledarskap och effektivitet i organisationen har oftast ett frågeformulär getts till chefers underställda, med uppgiften att svara på frågan om hur chefen agerar, eller hur relationen mellan chefen och medarbetaren ser ut, samt samtidigt hur medarbetaren uppfattar sin tillfredsställelse, sina prestationer o s v. Det vi får veta då kan inte med riktighet beskrivas som *effekter* av chefskap på organisationen, utan snarare som att det finns ett samband mellan hur medarbetare uppskattar sina chefers beteenden och hur de uppfattar sina egna eller chefers exempelvis prestationer. För att kunna svara på frågan om chefskapets effekter på organisationen behöver dels en viss tid gå från det att chefskapet uppskattas till det att utfallet uppskattas. Då kan vi säga att chefskapet föregår framgången. Dels behöver chefskapet och utfallet skattas av olika personer

så att måtten blir mer skilda ifrån varandra och därmed mer objektiva. Flera olika personer kan t ex skatta samma chefs ledarskap och vinst och framgång kan mätas med hjälp mer objektiva mått. Resultat från fler experimentella studier skulle också kunna bidra till att utveckla vår förståelse av orsakssamband.

Sammanfattningsvis kan vi säga att man genom den typiska ledarskapsstudien inte förmår svara på frågan om huruvida chefs ledarskap har *effekter* i organisationen. Hur stort det verkliga *sambandet* är mellan chefs ledarskap och utfall i organisationen, kan de flesta studier inte heller svara på, då detta samband troligtvis är påverkat av bias (Podsakoff, MacKenzie, Lee och Podsakoff, 2003). Litteraturgenomgången pekar på att större delen av forskningen om samband mellan chefs ledarskap och utfall i organisationen brottas med begränsningar som har att göra med *same source bias*, d v s den bias som uppstår då samma person skattar chefs ledarskap och aktuellt utfall (t ex Fuller et al 1996, Gerstner och Day, 1997, Judge och Piccolo, 2004 och Lowe et al, 1996). Studier har visat att medarbetares skattningar av sina chefs beteenden påverkas av deras generella uppfattning av dem (om medarbetarna t ex uppfattar cheferna som pålitliga eller altruistiska) (Hunter et al, 2007). Trots det tar de flesta ledarskapsstudier inte hänsyn till denna typ av felkälla. Flera förslag på kontrollvariabler för att delvis komma till rätta med detta problem förs fram av olika författare. Till dessa föreslagna kontrollvariabler hör t ex implicita ledarskapsteorier, *romance-of-leadership*⁶⁰ och om man tycker om sin chef. En vanlig kontrollvariabel vid studier av hälsoutfall är negativ affektivitet⁶¹. Det är dock osäkert i vilken utsträckning dessa variabler lyckas kontrollera för den bias som uppstår vid användning av samma källa vid samma tidpunkt. Det bästa är förstås att från början lägga upp studier med olika datakällor för oberoende och beroende variabel eller/samt longitudinell studiedesign.

Trots att kunskapen om dessa metodologiska begränsningar länge diskuterats i ledarskapslitteraturen (se t ex Yukl, 1989) finns ett begränsat antal studier där longitudinell studiedesign använts. Vissa meta-analyser i denna genomgång jämför studier där samma och olika datakällor använts vid uppskattning av oberoende och beroende variabel, eller då objektiva och subjektiva mått på t ex effektivitet använts. Sammanfattningsvis kan sägas att den observerade korrelationen mellan chefs ledarskap och utfallsmått inom organisationen tenderar att försvagas då olika källor samt objektiva utfallsmått använts.

⁶⁰ Romance-of-leadership innebär att man tillmäter ledarskapet en orealistiskt stor betydelse

⁶¹ Negativ affektivitet refererar till en ökad generell benägenhet att erfara negativa känslotillstånd

Studerar vi de mest relevanta aspekterna av chefskap?

I inledningen till den här översikten presenterades hur forskare funnit att en chefs vardagliga arbete ser ut samt hur chefer beskriver att de tar sig an sina arbetsuppgifter och roller. De ofta undersökta ledarskapsteorierna (t ex transformativt och karismatiskt ledarskap) tycks inte på ett självklart sätt kopplade till hur chefens arbete i praktiken ser ut. Detta ansluter till Zaccaro och Horn's (2003) diskussioner om att alltför lite resurser lagts på att identifiera vilka chefs- och ledarskapsproblem som skulle hjälpa den praktiskt verksamme chefen i sitt arbete. Bryman (2004) visar att kvalitativa ledarskapsstudier i större utsträckning pekar på att mer instrumentella aspekter av chefskap är viktiga och identifierar som viktigast i chefers ledarskap att de förmår skapa ömsesidig tillit till medarbetarna och är bra på att kommunicera. Detta ansluter också till kritik avseende att alltför stor del av ledarskapsforskningen på ett oengagerat sätt återanvänt ledarskapsformulär och replikerat tidigare gjorda studier (Yukl, 2006) istället för att t ex kombinera kvalitativ och kvantitativ metodik för att först identifiera relevanta aspekter av chefskapet att studera kvantitativt (Bryman, 2004). Vilka aspekter av chefskapet är de mest relevanta för effektivitet och hälsa i organisationen? Vilken kunskap har praktiskt verksamma chefer nytta av?

En annan diskussion avseende vad i chefskapet som mäts, handlar om att man i alltför hög utsträckning förlitat sig på medarbetarna som informationskälla avseende chefers ledarskap (Hunter, Bedell-Avers och Mumford, 2007), när det finns empiriska studier som visar att chefer gör en mängd saker som medarbetare inte är delaktiga i och därför inte kan skatta (Mintzberg, 1973/1996), samt att chefer kommunicerar med ett stort antal andra personer än direkt över- och underordnade (Yukl, 2006). Hunter et al's (2007) rekommendation är helt enkelt att komplettera de underställdas perspektiv på ledarskapet med andra perspektiv. Flera varierande datakällor är önskvärt. Att utöka antalet observationsstudier är kanske en annan väg?

En annan viktig fråga som uppmärksammats alltmer de senaste åren är att det nästan uteslutande är positiva aspekter av chefers ledarskap som studerats (Hunter et al 2007, Skogstad et al 2007). De negativa aspekterna har möjligen fokuserats något mer i relation till hälsoutfall hos medarbetare, med resultat som indikerar samband mellan t ex *abusive*, *laissez-faire* och *passive-avoidant* – ledarskap och olika negativa hälsoutfall. Hogan och Kaiser (2005) hävdar att misslyckande i ledarskapet oftare beror på oönskade kvalitéer än brist på önskade sådana och Jackson och Parry (2008) påpekar att studier av misslyckande i ledarskapet visat att emotionella aspekter varit mer avgörande än kognitiva och beteendemässiga. Podsakoff, Bommer, Podsakoff och MacKenzie (2006) visade att chefers godtyckliga användande av bestraffningar var starkt negativt korrelerat med olika

effektivitetsmått och författarna trycker på att det finns behov av fortsatt forskning kring varför chefer agerar på det sättet samt varför detta agerande är så negativt för medarbetare. Tierney och Tepper (2007) skriver i introduktionen till specialnumret om "Destructive leadership" i *Leadership Quarterly* att benämningar som använts på de mer destruktiva formerna av ledarskap är t ex *abusive supervision, toxic leadership, bad leadership* och *petty tyranny*. Området är så nytt att vi fortfarande ställer oss frågor som vad som definierar ett destruktivt ledarskap – är det t ex ledarens attribut, beteenden eller negativa utfall? Einarsen, Schanke Aasland, och Skogstad (2007) definierar destruktivt ledarskap i termer av chefens tyranniska, kommenderande och icke stödjande beteenden i relation till medarbetare och organisationen som helhet. Här finns ett stort område att utforska vidare. Några frågor att ställa sig skulle kunna vara: Vilka är de negativa kvalitéerna som gör att chefer misslyckas i sitt ledarskap? När och varför övergår konstruktiva processer till att bli destruktiva? Hur kan man förhindra sådana processer? Vilka omgivande faktorer utlöser dem och vilka är konsekvenserna avseende såväl hälsa som effektivitet? Hur är effektivitets- och hälsoutfall relaterade till varandra? Studier har visat att om medarbetare tycker om sin chef har stor betydelse för olika utfall. En metaanalys av LMX-teorin i relation till olika utfall visar också att ledare och följare ibland skattar kvalitén på relationen dem emellan väldigt olika. Vad är det som gör att medarbetare tycker om och känner tillit för sin chef? Vilka faktorer avgör när ett positivt ledarskap blir ett negativt och förtroendet och gillandet förbyts i något annat?

De aktuella ledarskapsteorier som den här litteraturgenomgången kunnat definiera som mindre undersökta i relation till olika utfall är autentiskt ledarskap, delat och distribuerat ledarskap, etiskt ledarskap, destruktivt ledarskap och i viss mån tillit och rättvisa i ledarskapet.

Mumford (2006) menar att framstående (*outstanding*) ledarskap sällan studerats inom den positivistiska ledarskapsforskningen eftersom den varit mer intresserad av att finna generella lagar avseende mänskligt beteende. Framstående ledares tid kan också vara svår att få tillgång till. Mumford (2006) har därför studerat framstående ledarskap bl a genom biografier. Hans forskningsresultat pekar på att andra förmågor tillkommer som viktiga för ledarskap på högre nivåer, t ex kreativ problemlösningsförmåga och systemtänkande. Flera författare har pekat på att strategiskt ledarskap på högre nivåer i organisationen är undersökt i betydligt mindre utsträckning än det närmaste ledarskapet (Lowe och Gardner, 2000; Yukl, 2006; Zaccaro och Horn, 2003). Lowe och Gardner (2000) nämner som områden vi har mindre kunskap om politiskt ledarskap på internationell nivå och ledarskap i ideella organisationer. De menar vidare att vi vet lite om internationellt ledarskap i stort, samt ledarskap i mångkulturella team. De uppmärksammar

även kvinnor som chefer som ett område som behöver utforskas mer, likväl som chefskap i kvinnligt dominerade organisationer.

Ickelinjära samband mellan chefers ledarskap och effektivitet nämns av flera författare som ett till dels utforskat område. Mer av ett beteende är kanske inte alltid bättre?(Fleishman, 1995 och 1998, Judge mfl 2004).

Vi har i ett stort antal studier sett att då medarbetaren skattar både chefen och utfallet förstärks relationen; romantisering av ledarskapet, huruvida medarbetaren tycker om sin chef, implicita ledarskapsteorier och negativ affektivitet kan nämnas som exempel på karaktäristika hos medarbetare som kan påverka hur chefens beteenden uppfattas och skattas. Å ena sidan kan dessa variabler kontrolleras för i studier för att kunna uppskatta en ”verklig” effekt av chefers beteenden. Å andra sidan kan man se medarbetarnas förväntningar och affekter som en lika ”verklig” och viktig del av ledarskapsprocessen. Hur påverkar medarbetarnas olika typer av medskapande i ledarskapsprocessen olika utfall i organisationen? Bör man i än högre utsträckning än vad som görs idag fokusera på medarbetarna som aktiva agenter i ledarskapsprocessen när man studerar effekter i organisationer? Och om man beskriver ledarskapsprocesser som kollektiva, som processer som inbegriper ett flertal individer och ledarskap som något som kan alternera mellan dessa – hur ska man då beskriva chefens (den formellt utsedde ledarens) roll?

Yukl (2006) diskuterar en allmän benägenhet att vilja tillskriva enskilda chefer en orealistiskt stor betydelse för såväl framgångar som misslyckanden, vilket avspeglar sig i ledarskapsforskningen bland annat på så sätt att många ledarskapsteorier beskrivit ledarskap som en enkelriktad företeelse. Medarbetarna ses som ett slags mottagare av chefens ledarskap. Detta ansvar eller denna hjältestatus kan chefer sällan leva upp till. Det har också hävdats att ett delat ansvar och *empowerment* av medarbetare är mer effektivt än ett heroiskt ledarskap (Bradford och Cohen, 1984). Det alternativa perspektiv, som sakta börjar få fäste inom ledarskapsforskningen, handlar således om ett delat ansvar för ledarskapsfunktioner, där ledarskapsprocesser förstås som flera individers gemensamma kapacitet att utföra ett arbete på ett effektivt sätt. Ledarskapsfunktioner kan alternera mellan individer och grupper i organisationer och ledarskapsprocesser kan inte ses som skilda från de sociala system i vilka de ingår. Effekter av delat och/eller distribuerat ledarskap är viktiga och intressanta områden för fortsatt utforskning.

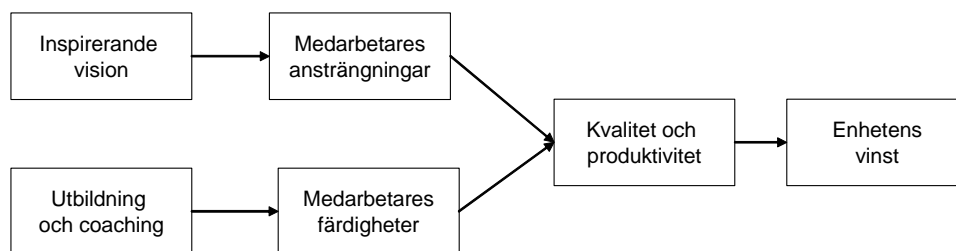
Hur ska vi uppskatta effektivitet och framgång i organisationen?

Som nämndes i inledningen är det vanligaste sättet att uppskatta chefens effektivitet huruvida hans eller hennes enhet genomför sina arbetsuppgifter

på ett framgångsrikt sätt och når sina mål. Subjektiva mått inkluderar medarbetares och högre chefers skattningar av detta och objektiva mått t ex nettovinst, vinstmarginal, förbättrad försäljning, marknadsandelar, avkastning på investeringar och tillgångar samt kostnader i relation till budgeterad förbrukning. En annan vanlig indikator på effektivitet är medarbetarnas attityder gentemot ledaren, t ex huruvida ledaren tillfredsställer medarbetarnas behov och förväntningar och huruvida medarbetarna tycker om, respekterar och beundrar ledaren (Yukl, 2006).

Yukl (2006) menar att det finns en tidsfördröjning i effekter av chefskap på vissa mått på effektivitet. T ex kan en snabb effekt av en chefs beteenden vara att medarbetaren är villig att göra det chefen ber om, medan en fördröjd effekt vara hur medarbetaren sedan utför arbetet. Enhetens framgång är en än mer fördröjd effekt av ledarskapet (det kan röra sig om flera månader eller år). Mått som på detta sätt ligger långt bort i den kausala kedjan kan antas påverkas av en rad andra faktorer än chefskapet och dessa kan vara svåra att kontrollera för (t ex förutsättningar på marknaden).

Bild 2 Modell för kausal kedja avseende effekter av två typer av ledarbeteenden (Yukl, 2006)



De metaanalyser som jämför effektivitet skattad av medarbetare med mer objektiva mått visar genomgående att sambandet mellan chefers ledarskap och prestation är starkare om subjektiva utfallsmått används och svagare om objektiva utfallsmått används. De rekommendationer som författarna ofta ger är att man bör använda både subjektiva och objektiva utfallsmått. Yukl (2006) menar att om flera olika utfallskriterier används över en längre tidsperiod, får man dels en bredd i förståelsen av ledares effektivitet, dels hanterar man tidsfördröjningar avseende mer objektiva effektivitetsmått.

Resultaten från meta-analyserna visar att det är vanligare med studier där subjektiva mått på effektivitet används, än där objektiva mått använts. Fler longitudinella studier som tar hänsyn till tidsfördröjningen avseende chefskapets påverkan på enhetens effektivitet mätt med mer objektiva mått (t ex finansiell framgång) förefaller önskvärt.

Inte i någon av de metaanalyser och reviewartiklar som gått igenom 1990-2008, eller i den aktuella översiktsslitteratur om ledarskapsforskningen som använts, har olika aspekter av medarbetares eller för den delen chefers

hälsorelaterade utfall lyfts fram som viktiga eller relevanta. Ändå kan man anta att medarbetares hälsa och sjukskrivningsmönster påverkar företagets effektivitet och framgång. Det identifieras som ett område att utforska vidare. Citizenship behaviour är ett annat utfall som i metaanalyser nämnts som intressant att studera vidare.

Chefskap och kontextuella faktorer

Flera författare framför tydligt att kontextuella faktorer i ledarskapsforskningen alltför länge ignorerats, trots att det finns starka bevis för att de har betydelse (t ex Hunter m.fl., 2007; Lowe och Gardner, 2000; Jackson och Parry, 2008). Kontextuella faktorer är ofta explicit identifierade i ledarskapsteorier, men vid empirisk testning av dessa teorier tenderar de att falla bort (Lowe och Gardner, 2000). Hunter m.fl. (2007) menar att man i den typiska ledarskapsstudien misslyckas med att ta hänsyn till omgivande faktorer, avseende såväl modererande faktorer, som faktorer som kan vara viktiga att kontrollera för. Detta är även en uppfattning som tydligt återkommer i genomgångna meta-analyser. En meta-analys visar t ex att fördelningen och effekten av transformativt och transaktionellt ledarskap mellan sektorer och nivåer i organisationer inte är som t ex Bass (1990) förväntade sig.

Lowe och Gardner (2000) föreslår t ex att använda kontextuella faktorer som oberoende variabler och ledarskapbeteende som modererande faktorer, eller att studera två teorier samtidigt för att bedöma i vilken utsträckning kontext determinerar, modererar, medierar eller neutraliserar relationen mellan ledarskapsbeteenden och utfall. Organisationstyp och nivå i organisationen nämns som vanliga modererande faktorer, vilket även de meta-analyser som här gått genom visar. Lowe och Gardner (2000) menar vidare att kontext (t ex organisatoriska faktorer och typ av chefsjobb) i högre utsträckning borde undersökas som förklaringsvariabler. Organisatoriska förutsättningar och hinder för chefer att utföra sina arbetsuppgifter och uppfylla sina roller skulle kunna vara sådana förklaringsvariabler. Yukl (1989) menar att chefers effektivitet påverkas av hur de hanterar krav, överkommer hinder och ser möjligheter.

Hunter m.fl (2007) menar att forskare fortfarande alltför sällan tar hänsyn till att ledarskap kan utövas och ha effekter på en mängd olika nivåer i organisationen, vilket även föreliggande genomgång av meta-analyser visar. Väldigt få studier undersöker och diskuterar andra analysnivåer än den individuella. Det har länge diskuterats att ledarskap inte kan ses enbart som en individuell eller dyadisk process, men tillämpningen avseende att analysera ledarskapsprocesser på högre nivåer går långsamt. Ett stort antal författare har under 2000-talet framfört att flernivåsanalyser är kritiskt för att utveckla vår förståelse av ledarskap (Lowe och Gardner, 2000; Hunter

m.fl, 2007). Lowe och Gardner (2000) menar att teoretiker måste förtydliga vilken/vilka nivåer deras ledarskapsteorier avser och att forskare måste vara noggranna med att insamla data på denna eller dessa nivåer. Mer forskning behöver göras för att kunna avgöra hur stor del av variation som kan attribueras till individ-, grupp-, och organisationsnivå.

En fråga som jag inte har försökt att besvara i denna litteraturgenomgång är hur viktigt chefs ledarskap är i relation till andra faktorer. Det har hävdats att organisatorisk effektivitet i stor utsträckning förklaras av faktorer som står utanför chefs kontroll, såsom t ex ekonomiska och marknadsmässiga förutsättningar, lagstiftning och teknologi (Yukl, 1989). Ingen av de meta-analyser som omfattades av sökningarna i denna litteraturgenomgång behandlade frågan om chefskapets relativa betydelse och ingen systematisk sökning har gjorts för att identifiera vad vi har för kunskap om denna fråga. Möjligen är det ett område att undersöka vidare.

Ledarskap som process

Flera författare (t ex DeGroot, Kiker och Croos, Hunter et al, 2007) lyfter fram att tidigare forskning inte i tillräcklig utsträckning har frågat sig *hur* chefs ledarskap påverkar olika utfall i organisationen. Longitudinella studier och inkludering av medierande faktorer är viktiga för att vi ska kunna undersöka denna process. Betydelsen av att studera medierande faktorer lyfts fram av ett stort antal författare till genomgångna meta-analyser. Vissa ger exempel på medierande faktorer (t ex om man tycker om sin chef och olika former av rättvisa), men de flesta nöjer sig med att sammanfatta att vi vet väldigt lite om varför eller på vilket sätt en aspekt av ledarskapet påverkar medarbetaren och organisationen.

Yukl (2006) menar att de flesta ledarskapsstudier utförs med ett alltför begränsat tidsintervall och att longitudinella studier behövs för att undersöka ledarskapsprocesser som utvecklas över tid och där påverkan inte sker direkt. Både Yukl (2006) och Ployhart, Holtz och Bliese (2002) menar vidare att man inom ledarskapsforskningen ofta refererar till studier med två mätningar med några månader emellan som longitudinella. Att undersöka hur relationer utvecklas, hur effektiva team byggs upp eller hur ledarskap i förändring går till, kan dock kräva månader eller år av intensiv undersökning. Ployhart et al menar att särskilt viktiga är longitudinella studier vid frågeställningar som avser att identifiera ledarskapspotential, att förstå konsekvenser av ledares beteenden och att skapa utvecklingsprogram som syftar till att utveckla ledarskapskompetens. Även andra författare hävdar att förändringar över tid är kritiska för att förstå ledarskapsprocessen. Skulle ledarskap i högre utsträckning studeras över tid, mer frekvent och mer noggrant, skulle kanske andra ledarskapsmodeller också kunna utvecklas, som kompletterar de nuvarande och representerar en mer

rättvisande bild av ledarskap och ledarskapsprocessen (Hunter et al, 2007). Lowe och Gardner (2000) menar att avseende transformativt och karismatiskt ledarskap har vi inte mycket mer att lära av tvärsnittsstudier, utan fokus behöver förflyttas till kvalitativa, longitudinella studier som undersöker processinriktade och kontextuella variabler.

Utbildning av och stöd till chefer

Som tidigare nämnts finns fortfarande få utvärderingar av chefs- och ledarskapsutvecklingsprogram gjorda. Intresset bland forskare har varit svagt (Lowe och Gardner, 2000) och tilltron till ledarskapsutvecklingsprogram bland praktiker näst intill blint (Jackson och Parry, 2008). Detta gäller särskilt för *on-the-job* – metoderna⁶². Idag är uppfattningen att utveckling av chefer och ledare bäst sker genom processinriktat lärande, som fångar upp de konkreta problem chefer till vardags ställs inför. Teoretisk kunskap har cheferna mindre nytta av. Jackson och Parry (2008) menar att utvecklingsprogram där följarskapet inkluderas, eller hela gruppens ledarskapsutveckling fokuseras, i mycket liten utsträckning studerats.

Flera studier visar att chefers arbetssituation präglas av oförutsägbarhet, osäkerhet, ständiga avbrott och en mycket hög arbetsbelastning (t ex Mintzberg, 1996). Studier visar att chefer behöver vara duktiga på att stå ut med osäkerhet och att kunna improvisera (Tyrstrup, 2006). Man kan anta att de flesta chefer, såväl normalt som mycket stresståliga, behöver stöd för att bättre kunna verka som chefer i det dagliga arbetet. Ett par svenska studier tyder på det. I politiskt styrda organisationer försöker chefer agera stötdämpare mellan krav från högre chefer samt krav och begränsningar hos medarbetare. Forskarnas förslag är just att bygga in mer vardagligt stöd till cheferna (Skagert, Dellve, Eklöf et al, 2008). Forskning om samtalsgrupper för chefer då de diskuterar, delar erfarenheter och lär av varandra visar att chefer har behov av, uppskattar och tillgodogör sig ett sådant stöd (Sandahl, Edenius, Gustafsson et al, 2007). Chefen blir troligtvis bättre på att hantera relationer till medarbetare, kommunicera på olika nivåer, ge information på ett begripligt sätt, lösa konflikter, tydliggöra arbetsuppgifter, belöna och korrigera osv, ju bättre känslomässig balans de själva är i. Detta kan tänkas kräva stöd och tid för reflektion.

Med reservation för de väl kända metodologiska begränsningarna som diskuterats ovan, har ledarskapsforskningen kunnat identifiera en rad olika beteenden hos chefer som är förknippade med positiva utfall i organisationen. De positivt formulerade aspekterna av ledarskap, t ex

⁶² Se rubriken "On-the-job leadership development" i avsnittet om "Utbildning av och stöd till chefer" i inledningskapitlet.

omsorg, karisma, tillit, rättvisa, integritet, visar sig ha samband med medarbetares positiva skattningar av tillfredsställelse, engagemang, prestationer o s v. En naiv fråga skulle kunna lyda: Men varför betar sig då inte chefer på det sätt som skolboken föreskriver? Det finns förstås en mängd mer eller mindre kända förklaringar till det. Men kanske behövs mer forskning inom detta område? Hur blir chefer de goda chefer de troligtvis vill vara och varför misslyckas de ibland? Ett ganska nyvaknat intresse för destruktiva ledarskapsprocesser kanske kommer att generera studier som ger oss ökad förståelse för detta område. Kan utvecklings- och stödprogram för chefer bidra till att förhindra att destruktiva processer utvecklas inom grupper och organisationer? Flera av författarna till de presenterade meta-analyserna nämnde i sina diskussioner om framtida forskning att utvärdering av ledarutvecklingsprogram som syftar till att lära chefer t ex skapa bättre kvalitet (Gerstner och Day, 1997) eller mer tillit (Dirks och Ferrin, 2002) i relation till sina medarbetare som intressanta framtida frågeställningar. Hur lär vi bäst chefer att bli goda ledare, undvika att vara mindre goda ledare, och hur utvärderar vi på bästa sätt dessa utvecklings- och stödprogram? Behöver chefer utbildning och stöd avseende olika kunskaper och färdigheter beroende på vilken bransch de arbetar i, om det är privat eller offentlig sektor, hur många medarbetare de har att leda samt vilken nivå i organisationen de befinner sig på? Här finns mycket litet forskning, vilket delvis kan förklaras av att det tar lång tid för processer av detta slag att ”sätta sig” i en organisation och det kan vara svårt för forskare att identifiera relevanta aspekter i organisationen att utvärdera. Bra metoder behöver utvecklas för att utvärdera program på organisationsnivå, enligt Collins (2002). Lowe och Gardner (2000) nämner att vi vet mycket lite om ifall ledares prestationer är som bäst t ex tre månader eller två år efter det att ett program genomförts. Hur ser förväntningarna ut hos medlemmarna i ledarnas organisationer på ett ledarutvecklingsprogram och hur påverkar dessa programmets resultat? Kan man förvänta sig minskad ledareffektivitet en tid efter genomfört program för att ledaren håller på att prova sig fram avseende nya beteenden och strategier? Lowe och Gardner (2000) menar att ledarskapsutvecklingsprocesser borde vara ett område för interdisciplinära ansatser.

Något om svenskt ledarskap och de svenska studier översikten omfattar

Jag har inte gjort någon systematisk analys av hur svenska studier förhåller sig till den internationella forskningen om effekter av chefskap på effektivitet och hälsa i organisationer. En överblick av de svenska studier som omfattades av sökningarna och finns inkluderade i denna översikt, tyder dock på att vi även i Sverige kan utveckla vår forskningsmetodik avseende studiedesign (longitudinell snarare än tvärsnitt), objektivitet i

utfallsmått, kontroll av common method bias, inkluderande av kontextuella och processinriktade variabler, liksom mer forskning om hur vi chefer på bästa sätt stöds och utvecklas samt hur vi bäst utvärderar dessa stöd- och utbildningsinsatser. Kanske har det typiskt svenska sättet att leda på likheter med några aspekter av ledarskap som idag studeras alltmer, t ex autentiska, etiska, rättvisa, distribuerade former av ledarskap? I vilka situationer kan svenska former för ledarskap vara en fördel och när kan det vara en nackdel? Hur mycket påverkas relationen mellan chefskap och effektivitet/hälsa av implicita ledarskapsteorier och kulturella variationer? Är ett svenskt ledarskap effektivt i t ex Italien? Och slutligen: Kan svenska former för ledarskap utvecklas så att det blir än mer effektivt och konkurrenskraftigt?

Några övergripande frågor att ställa sig avseende framtida forskning

Nedanstående frågor är uppställda med syftet att ge en snabb överblick över hur man kan föra kunskapen om effekter av chefers ledarskap framåt på ett bättre sätt än vad den ”typiska ledarskapsstudien” förmår göra. Frågorna är baserade på i denna översikt genomgången litteratur och utgör ett slags sammanfattning av den. Frågorna ska inte förstås som en komplett checklista eller som att varje studie ska innehålla alla nedanstående aspekter för att hålla god kvalitet.

- Bedrivs forskningen tydligt förankrat i den organisation/på den arbetsplats som undersöks, d v s finns ett samarbete mellan praktiker och forskare avseende upplägg av studien och bedömning av relevanta frågeställningar?
- Testas en ledarskapsteori som redan är väl undersökt, eller avses att genom t ex en kvalitativ förstudie ta reda på vad som är relevanta aspekter av chefskap i den organisation/det sammanhang som studeras?
- Finns en tanke bakom val av informanter eller styrs urvalet av bekvämlighet?
- Används både kvalitativ och kvantitativ metod eller endast den ena eller andra?
- Skattas ledarskapet och utfallet av samma person (samma datakälla) eller används olika källor för att uppskatta ledarskapet och utfallet (olika datakällor)?
- Är utfallet ”självs kattat”/skattat av medlemmar i organisationen, eller finns mer objektiva data?
- Skattas andra chefsnivåer än medarbetarens närmaste chef?
- Skattas ledarskapet endast av medarbetarna, eller på andra sätt, som gör det möjligt att fånga andra aspekter av chefers arbete än vad medarbetare har möjlighet att observera?

- Finns möjlighet att dra slutsatser om kausala samband, d v s genomförs upprepade mätningar, som tar hänsyn till att en viss tid behöver gå mellan det att oberoende och beroende variabel mäts?
- Ställs frågor om *hur* chefskapet påverkar utfallet? Tar man hänsyn till medierande faktorer, d v s de mekanismer som är verksamma i relationen mellan chefskapet och det studerade utfallet? Följs t ex studieobjekten över en längre tidsperiod så att mekanismer och processer som är verksamma i relationen mellan chefer och medarbetare kan studeras?
- Tas det hänsyn till kontextuella/modererande faktorer, såsom typ av bransch, storlek på enheten, nivå på ledarskapet, chefens förutsättningar att utföra sina uppgifter, o s v?
- Finns andra analysnivåer än den individuella inkluderade, d v s hanteras data endast på individ-, eller också/istället på t ex dyad-, grupp-, enhets-, eller organisationsnivå? Hanteras data på andra nivåer än den individuella konsekvent avseende teori, mätningar och analysmetoder?
- Kontrolleras sambandet mellan chefskap och utfall för relevanta faktorer, såsom t ex negativ affektivitet, implicita ledarskapsteorier, romantisering av ledarskap, eller huruvida medarbetaren tycker om chefen?

Begränsningar i kunskapsöversikten

En svaghet i översikten är att den till stor del utgår ifrån review-artiklar och meta-analyser. Även om dessa är gjorda under de senaste åren, har det naturligtvis tillkommit studier som denna översikt inte omfattar. Dessa meta-analyser omfattar också med största sannolikhet de mer studerade ledarskapsteorierna, vilket innebär att mindre studerade ledarskapsteorier inte finns inkluderade. Diskussionen om kunskapsluckor kan därmed innehålla brister som i viss mån börjat fyllas ut. Dessa meta-analyser går dessutom i första hand igenom den kvantitativa forskningen av samband mellan ledarskap och utfall, vilket betyder att den kvalitativa forskningen inte är lika genomlyst.

Fördjupningsmöjligheterna avseende forskningen om effekter av ledarskap är näst intill obegränsade. Detta uppdrag har dock haft sin begränsning i tid, vilket innebär att många perspektiv och intressanta studier inte finns med i denna översikt. Diskussionen skulle kunna breddas och fördjupas och därmed skapa en bättre förståelse för forskningen om effekter av chefskap. De tillkortakommanden och utvecklingsmöjligheter som kunskapsöversikten kunnat identifiera tycks dock omfatta så stor del av litteraturen att de, så vitt jag kan se, räcker ganska långt avseende att peka ut möjliga riktningar för att förbättra studier och därmed kunskapen om hur chefer påverkar faktorer i organisationer och bland anställda.

Referenser

- Ahlberg, G., Bergman, P., Ekenvall, L., Parmasund, M., Stoetzer, U., Waldenström, M., & Svartengren, M. (2008). *Hälsa och framtid. Ett forskningsprojekt om långtidsfriska företag. Delstudie 2. Tydliga strategier och delaktiga medarbetare i friska företag*. KI, Uppsala Universitet och SLL. www.folkhälsoguiden.se.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, 24(6):961-988.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extra-ordinization of the mundane. *Human Relations*, 56(12): 1435-1459
- Andersen, J.A. (2005). Trust in managers: a study of why Swedish subordinates trust their managers. *Business Ethics: A European Review*, 14(4): 392-404.
- Andersen, J.A. (1999). Intuition in managers. Are intuitive managers more effective? *Journal of Managerial Psychology*, 15(1): 46-67
- Arvonen, J. & Pettersson, P. (2002). Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness. *Scandinavian Journal of Management*, 18: 101-112.
- Backström, T., Granberg, O., & Wilhelmson, L. (2008). *Alternativa former för chefers ledarskap – en kunskapsöversikt om sätt att förstå hur ledarskap kan utövas mellan chefer och medarbetare i svenskt arbetsliv*. Stockholm: VINNOVA
- Barley, S. R. & G. Kunda. (2001) "Bringing Work Back In." *Organization Science*, 12:76-95.
- Bass, B.M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). "Concepts of leadership", in *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52: 130-139.

- Bergman, D., Arnetz, B., Wahlström, R. & Sandahl, C. (2007). Effects of dialogue groups on physicians' work environment. *Journal of Health Organization and Management*, 21(1): 27-38.
- Bernin, P & Ekstedt, M. (2008). *Ledarskap och Hälsa – en interventionsstudie för förbättrat arbetsklimat genom ledarskapsutveckling på fyra kommunala vårdenheter*. Stockholm: Stressforskningsinstitutet.
- Bernin, P. & Theorell, T. (2001). Demand-control-support among female and male managers in eight Swedish companies. *Stress and Health*, 17:231-243.
- Berson, Y. & Avolio, B. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *Leadership Quarterly*, 15(5): 625-646.
- Brodbeck, F., Frese, M., Åkerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H. et al (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 1-29.
- Brown, M.E. & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *Leadership Quarterly*, 15(6): 729-769.
- Bryman, A., Stephens, M. & Campo, C.A. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *Leadership Quarterly*, 7: 353-370.
- Burgoyne, J. (2004). "How certain are we that management and leadership development is effective?" Paper presented at the Management learning and Leadership Workshop, Lancaster University, July.
- Burke, C.S., Sims, D.E., Lazzara, E.H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18: 606-632.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E. & Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviours are functional in teams: A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17: 288-307.
- Burns, J.H. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carlson, Sune (1951). *Executive Behavior*. Stockholm: Strömbergs
- Carson, J.B., Tesluk, P.E., & Marrone, J.A. (2007) Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5):1217-1234.

- Certo, S.T., Lester, R.H., Dalton, C.M. & Dalton, D.R. (2006). To Management Teams, Strategy and Financial Performance: A meta-analytic Examination. *Journal of Management Studies*, 43(4): 813-839.
- Collins, D.B. (2002). Performance-Level Evaluation Methods Used in Management Development Studies from 1986 to 2000. *Human Resource Development Review*, 1:91-110.
- Collins, D.B. & Holton, E.F. (2004). The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2):217-248.
- Collins, J. (2001). *Good to great. Hur vanliga företag tar språnget till mästarklass*. NY: Bookhouse publishing.
- Conger, J.A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The leadership Quarterly*, 9: 107-121.
- Czarniawska, B & Sevón, G. (2003). *The Northern Lights – Organization theory in Scandinavia*. Liber, Abstrakt och Copenhagen Business School Press.
- Day, D.V. (2001). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4):581-613.
- DeGroot, T., Kiker, D.S., & Cross, T.C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 13(4): 356-371.
- Dellve, L., Skagert, K., Vilhelmsson, R. (2007). Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2- year effects on long-term work attendance. *European Journal of Public Health*, 1-6.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 611-628.
- Dixon, N.M. (1993). Developing managers for the learning organization. *Human Resource Management Review*, 3: 243-254.
- Drucker, P. (1955). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Döös, M., Hanson, M., Backström, T., Wilhelmson, L., & Hemborg, Å. (2005). Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefers inställning. *Arbetsliv i omvandling*, 2005:15. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Eagly, A. H. & Carli, L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14(6): 807-834.

- Eagly, A.H., Karau, S.J., Makhijani, M.G. (1995) Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1): 125-145.
- Eagly, A.H. & Karau, S.J. (1991). Gender and the Emergence of Leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5): 685-710.
- Einarson, S., Schanke Aaslan, M. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18: 207-216.
- Ekvall, G. (1991). Change-centered leaders: Empirical evidence of a third dimension of leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 12(6):18-23.
- Ekvall, G. & Ryhammar, L. (1999). The creative climate: Its determinants and effects at a Swedish university. *Creativity Research Journal*, 12(4): 303-310.
- Elkins, T. & Keller, R.T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *Leadership Quarterly*, 14: 587-606.
- Ensley, M.D., Hmieleski, K.M. & Pearce, C.L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, 17: 217-231.
- Ferrie, J.E., Head, J., Shipley, M.J., Vahtera, J., Marmot, M.G., & Kivimäki, M. (2006). Injustice at work and incidence of psychiatric morbidity: the Whitehall II Study. *Occupational and Environmental Medicine*, 63: 443-450.
- Fiedler, F.E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41: 241-250.
- Fisher, B.M. & Edwards, J.E. (1988). Consideration and initiating structure and their relationships with leader effectiveness: a meta-analysis. *Proceedings of the Academy of Management*, 201-205.
- Folger R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Forsberg Kankkunen, T. (2006). Könade verksamheter? En studie av hur stressande arbetssituationer för kommunala enhetschefer hanteras inom tekniska respektive omsorgs- och utbildningsförvaltningar. *Arbetslivsrapport 2006*: 43. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

- Fuller, J.B., Patterson, C.E.P., Hester, K. & Stringer, D.Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78: 271-287.
- Fulmer, R.M. (1997). The evolving paradigm of leadership development. *Organizational Dynamics*, 25(4): 59-72.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A Self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3): 343-372.
- Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827-844.
- Gilbreath, B., & Benson, P.G. (2004). The contribution of Supervisor Behaviour to Employee Psychological Well-being. *Work & Stress*, 18: 255-266.
- Grint, K. (1997). *Leadership: Classical, Contemporary and Critical Approaches*. Oxford: Oxford University Press.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The leadership Quarterly*, 13(4): 423-451.
- Gullers Grupp (2007). Är svenskt management konkurrenskraftigt? *VINNOVA Rapport VR 2007:13*. Stockholm: VINNOVA.
- Hertting, A. (2003). *The Health Care Sector: A challenging or draining work environment. Psychosocial work experience and health among hospital employees during the Swedish 1990s*. Stockholm: Akademiska avhandling, Karolinska Institutet.
- Hetland, H., Mjeldheim Sandal, G. & Backer Johnsen, T. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1): 58-75.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: SAGE.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hogan, R. & Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2):169-180.
- Holmberg, I. & Strannegård, L. (2005). Leadership voices: The Ideology of "The New Economy". *Leadership*, 1(3): 353-374.
- Holmberg, I. & Åkerblom, S. (2006). Modelling leadership – Implicit leadership theories in Sweden. *Scandinavian Journal of Management*, 22: 307-329.

- Holmberg, I. & Åkerblom, S. (2001). The production of outstanding leadership – an analysis of leadership images in the Swedish media. *Scandinavian Journal of Management*, 17: 67-85.
- Hooijberg, R., Bullis, R.C., & Hunt, J.G. (1999). Behavioural complexity and the development of military leadership for the twenty-first century. In J.G. Hunt, G.E. Dodge, & L.Wong (Eds). *Out-of-the-box leadership: Transforming the twenty-first army and other top-performing organizations*. Stamford, CT: JAI.
- House, J.R., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (ed.) (2004) *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- House, R.J., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of management*, 23: 409-473.
- Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78: 891-902.
- Hunter, S.T., Bedell-Avers, K.E. & Mumford, M.D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *Leadership Quarterly*, 18: 435-446.
- Hyde, M., Jappinen, P., Theorell, T., & Oxenstierna, G. (2006). Workplace conflict resolution and the health of employees in the Swedish and Finnish units of an industrial company. *Social Science & Medicine*, 63(8): 2218-27.
- Jackson, B. & Parry, K. (2008). A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership. London: SAGE Publications.
- Judge, T., Bono, J., Ilies, R. & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 765-780.
- Judge, T.A., Ilies, R., Colbert, A.E. (2004). Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 542-552.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1): 36-51.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., et al. (2003) Organisational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, 60: 27-34

- Koene, B.A.S., Vogelaar, A.L.W. & Soeters, J.L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *Leadership Quarterly*, 13: 193-215.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Latham, G.P. & Seijts, G.H. (1998). Management development. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & Associates (Eds). *Handbook of work and organizational psychology (vol 3: 257-272)*. UK: Psychology Press/Erlbaum.
- Leijon, O. (red)(2007). *Arbetshälsorapport 2007*. Stockholm: Arbets- och miljömedicin.
- Lowe, K.B. & Kroeck, K.G. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3):385-425.
- Lowe, K.B. & Gardner, W.L. (2000). Ten years of The Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11: 459-514.
- McCauley, C.D. Moxley, R.D. & van Van Velsor, E. (Eds)(1998). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Medlin, C. John (2005) *Business Interaction, Time and Cognition*. Paper at the IMP Group conference, Thailand 2005
- Medlin, C. J. (2004) Interaction in business relationships: A time perspective. *Industrial Marketing Management*, 33(3): 185-193.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1996) The manager's Job: Folklore and Fact. I: Vecchio, R.P. (Red) *Leadership. Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perception influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.
- Moxley, R.S. & O'Connor Wilson, P. (1998). A systems approach to leadership development. In C.D. McCauley, R.S. Moxley, & E. Van Velsor (Eds). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Mumford, M.D. (2006). *Pathways to outstanding leadership. A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Mumford, T.V., Campion, M.A., Morgeson, F.P. (2007) The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly*, 18: 154-166.
- Nilsson, K., Hertting, A., Petterson, I-L., & Theorell, T. (2005). Pride and confidence at work: Potential predictors of occupational health in a hospital setting. *BioMed Central Public Health*, 5(92): 1-11.
- Nyberg, A., Alfredsson, L., Theorell, T., Westerlund, H., Vahtera, J. & Kivimäki, M. Managerial leadership and ischemic heart disease among employees: The Swedish WOLF study. *Occupational and Environmental Medicine*, in press, 2008.
- Nyberg, A., Bernin. P. & Theorell, T. (2005). The impact of leadership on the health of subordinates. *SALISA. Report No 1: 2005*
- Nyberg, A., Westerlund, H., Magnusson Hanson, L.L. & Theorell, T. Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, in press, 2008.
- Pearce, C.L. & Sims Jr, H.P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviours. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2): 172-197.
- Petterson, I-L., Hertting, A., Hagberg, L. & Theorell, T.(2005). Are trends in work and health conditions interrelated? A study of Swedish hospital employees in the 1990s. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2): 110-120.
- Ployhart, R.E., Holtz, B.C. & Bliese, P.D. (2002). Longitudinal data analysis Applications of random coefficient modelling to leadership research. *Leadership Quarterly*, 13: 455-486.
- Podsakoff, P.M., Bommer, W.H., Podsakoff, N.P. & MacKenzie, S.B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behaviour and subordinate attitudes, perceptions, and behaviours: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99: 113-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J-Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method Biases in Behavioural Research: A critical Review of

- the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *Leadership Quarterly*, 16: 655-687.
- Rogers, R. & Hunter, J.E. (1991). Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2): 322-336.
- Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of management review*, 10: 435-454.
- Sandahl, C., Edenius, J., Gustafsson, H. & Wahlström, T. (2007). *Självförtroende och handlingskraft genom Stockholmsmodellen för ledarutveckling*. Stockholm: Karolinska Institutet.
- Schriesheim, C.A., Tepper, B.J. & Tetraault, L.A. (1994). Least Preferred Co-Worker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A meta-analysis of Contingency Model Performance Predictions. *Journal of Applied Psychology*, 79(4): 561-573.
- Schyns, B., Felfe, J., Blank, H. (2007). Is Charisma Hyper-Romanticism? Empirical Evidence from New Data and a Meta-Analysis. *Applied Psychology: An international Review*, 56(4): 505-527.
- Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Ljung, T., Pousette, A., Ahlborg, G. (2008). Leadership and stress in public human service organisations: Acting shock absorber and sustaining own integrity. *Applied ergonomics* (in press 2008).
- Skogstad, A, Einarsen, S., Torsheim, T., Schanke Aasland, M, Hetland, H. (2007). The destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1): 80-92.
- Smith, P.B., Dugan, S., & Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organizational employees. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 6: 375-386.
- Streyrer, J., & Mende, M. (1994). *Transformational leadership: the local market success of Austrian branch bank managers*. Paper presented at the International Congress of Applied Psychology, Madrid, Spain.
- Svensen, E. (2007). *Work & Health – Cognitive Activation Theory of Stress applied in an organisational setting. Dissertion for PhD*. Bergen: University of Bergen.
- Tengblad, S. (2000). *GRI-rapport 2000:11. Verkställande direktörer i arbete*. Göteborg: GRI

- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2): 178-190.
- Tierney, P. & Tepper, B.J. (2007). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Destructive Leadership. *The Leadership Quarterly*, 18: 171-173.
- Theorell, T., Emdad, R., Arnetz, B., & Weingarten, A-M. (2001). Employee effects of an educational program for managers at an insurance company. *Psychosomatic Medicine*, 63: 724-733.
- Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Tollgerdt-Andersson, I. (2005). *Ledarskap och sjukfrånvaro. En jämförande studie av arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro*. Göteborg: FoU i Väst.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture*. Avon: Bath Press
- Tyrstrup, M. (2006). *On the brink of Failure: The Art of Impromptu Action in Everyday Leadership*. Lund: Studentlitteratur.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C. Borrill, C. & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2): 165-175.
- Van Knippenberg, D., De Cremer, D., & van Knippenberg, B. (2007). Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2): 113-140.
- Vinberg, S & Gelin, G. (2005). Organizational and health performance in small enterprises in Sweden and Norway. *Work*, 24: 305-316.
- Westerlund, H., Nyberg, A., Bernin, P., Hyde, M., Oxenstierna, G., Jäppinen, P., Väänänen, A., & Theorell, T. Supervisory leadership and organizational management are associated with stress and health in a multinational company. Submitted 2008.
- Waldenström, K. & Härenstam, A. (2006) *Hur skapas bra arbetsförhållanden? En studie av strategier hos chefer och anställda*. Rapport från Arbets- och Miljömedicin, Centrum för folkhälsa, SLL.
- Wenglén, R. (2007). "Chefens arbete". I Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red) *Organisationer, ledning och processer*. Stockholm: Studentlitteratur.
- Wilhelmson, L., Döös, M., Backström, T., Bellaagh, K. & Hanson, M. (2006). Perspektiv på delat ledarskap i några kommunala verksamheter. *Arbetslivsrapport 2006:50*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

- Yammarino, F., Dionne, S., Chun, J. & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state of the science review. *Leadership Quarterly*, 16(6): 897- 919.
- Ylander, J. (2008). *Constructive management - synchronizing perspectives in change*, thesis in progress, to be published in fall 2008.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2). 251-289.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2): 285-305.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. NJ: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. & Horn, Z. (2003). Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis. *Leadership Quarterly*, 14(6):769
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 55: 67-78.
- Zander, L. (1997) *The licence to lead: an 18 country study of the relationship between employees' preferences regarding interpersonal leadership and national culture*. Stockholm: Institute of International Business, Stockholm School of Economics.

Tabeller

Här följer en sammanfattande uppställning av 14 metastudier avseende chefskap och effektivitet som används i kunskapsöversikten.

Tabell 1 – 3 avser samma 14 meta analyser men har olika innehåll.

Tabell 1 innehåller författare och publikationsår, artikelns titel, publikationsår för inkluderade artiklar i meta-analysen, antal studier inkluderade i meta-analysen, vilken ledarskapsteori studierna avser samt vilka faktorer i organisationen som undersökts avseende effektivitet.

Tabell 2 är en fortsättning på tabell 1 och innehåller ledarskapsteori/annat, eventuella specifika frågeställningar, huruvida tvärsnitt eller longitudinell studiedesign har använts i originalartiklarna, huruvida samma eller olika datakällor har använts, analysnivå samt eventuella modererande faktorer.

Tabell 3 är en fortsättning på tabell 1 och 2 och innehåller huvuddrag i resultat och förslag avseende framtida forskning. ledarskapsteori/annat samt

Tabell 1 Sammanfattande uppställning av 14 metastudier avseende chefskap och effektivitet.

Författare och publiceringsår, artikelns titel, publiceringsår för inkluderade artiklar i meta-analysen, antal studier inkluderade i meta-analysen, vilken ledarskapsteori studierna avser samt vilka faktorer i organisationen som undersökts avseende effektivitet. Ett streck (-) indikerar att data inte behandlas specifikt/uppges i artikeln.

	Författare (år)	Titel	Avser artiklar publicerade år	Avser sökningar i följande databaser (antal inkl. studier)	Angiven ledarskapsteori	Utfallsvariabler
1	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt (2002)	Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review	1967-1998	PsycInfo (60)	Big Five	Att framträda som ledare (att av andra uppfattas som en ledare) Medarbetares och överordnades skattningar av ledarens effektivitet.
2	Eagly, Karau, Makhijani (1995)	Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis	-1989	PsycInfo, DISS, ERIC, ABI/INFORM (96)	-	Medarbetares skattningar av ledarens effektivitet, kapacitet och motivation, medarbetares tillfredsställelse med ledaren, samt objektiva mått på prestation (i experimentella studier), t ex hur snabbt en grupp lade ett geometriskt pussel.
3	Judge, Piccolo, Ilies (2004)	The Forgotten Ones? The validity of Consideration and Initiating Structure	1887-2001	PsycInfo (130)	Consideration and Initiating Structure	Skattningar av ledarens effektivitet och prestationer, av medarbetares tillfredsställelse med ledaren och arbetstillfredsställelse, samt av gruppens och organisationens prestationer
4	Lowe, Kroeck (1996)	Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the literature.	1985-1994	ABI/Inform, Psychlit, ERIC (62)	Transformational/ Transactional leadership	Medarbetarnas skattningar av ledarens effektivitet samt organisatoriska mått på effektivitet (t ex enhetens vinst eller % av mål som uppnåtts)

Författare (år)	Titel	Avser artiklar publicerade år	Avser sökningar i följande databaser (antal inkl. studier)	Angiven ledarskapsteori	Utfallsvariabler
5 Schriesheim, Tepper, Tetrault (1994)	Least Preferred Co-Worker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions	1963-1993	Psychological Abstracts, Dissertation Abstracts (147)	The contingency model	- Ledarens effektivitet? Gruppens prestationer?
6 Fuller, Patterson, Hester, Stringer (1996)	A quantitative review of research on charismatic leadership	-	ABI Inform, ERIC; Expanded Academic Research, Psychological Abstracts, PsychInfo (32)	Charismatic leadership	Skattningar av tillfredsställelse med ledaren, ledarens effektivitet samt av prestation (extra effort) Objektiva mått på enhetens prestation, akademisk och militär prestation, samt finansiella nyckeltal.
7 DeGroot, Kiker och Cross (2000)	A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership	1970-1998	- ("all relevant databases") (36)	Charismatic leadership	Medarbetares/överordnades/andras skattningar av ledarens effektivitet samt av medarbetares tillfredsställelse, engagemang, ansträngningar och prestationer.
8 Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, Halpin (2006)	What type of leadership behaviours are functional in teams? A meta-analysis	1900-2004	ScienceDirect, EBSCOhost, Academic Search Premier, Business Source Premier, PsycArticles, PsycInfo (50)	Person-focused and task-focused behaviours	Medarbetares och andras skattningar av teamets effektivitet, produktivitet och lärande

Författare (år)	Titel	Avser artiklar publicerade år	Avser sökningar i följande databaser (antal inkl. studier)	Angiven ledarskapsteori	Utfallsvariabler
9 Rodgers, Hunters (1991)	Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity		INFORM, Management Contents, Dissertation Abstracts, ERIC, Public Affairs Information Service, Social Sci-Search (70)	Management-by-Objectives	Objektiva mått på organisatorisk produktivitet (stor variation i typ av mått beroende på typ av företag/bransch)
10 Gerstner, Day (1997)	Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues	1974-1996	PsycLit, PsycInfo, ABI/Inform (79)	Leader-Member Exchange	Prestation skattad av medarbetaren själv eller ledaren, objektiva mått på prestation, medarbetarens tillfredsställelse med ledaren och sitt arbete, medarbetarens kompetens skattad av medarbetaren eller ledaren samt objektiva mått på prestation (test el. experiment), medarbetarens skattningar av egen intention att lämna organisationen, samt skattningar av medarbetarens engagemang, rolltydlighet, rollklarhet
11 Dirks, Ferrin (2002)	Trust in leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice	1861-2000	PsycInfo, SocioFile, ABI/Inform, Dissertation Abstracts (106)	Trust in leadership	Chefens skattning av, alternativt objektiva mått avseende, medarbetarens <i>organizational citizenship behaviours</i> och arbetsprestationer; medarbetarens skattningar av arbetstillfredsställelse, engagemang avseende organisationen och dess mål, intentioner att lämna organisationen, samt tillit till riktigheten i den information som ges av ledaren
12 Podsakoff, Bommer, Podsakoff, MacKenzie (2006)	Relationships between leader reward and punishment behaviour and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research	1971-2003	PsycInfo, ABI/Inform, ERIC (77)	Rewards and punishments	Medarbetarens skattningar av tillfredsställelse med arbetsledning, medarbetare, lön, anställningstrygghet, utvecklingsmöjligheter; medarbetarens skattningar av engagemang för organisationen, rättvisa, organisatoriskt stöd, tillit och lojalitet till arbetsledaren, intentioner att lämna organisationen, och cynism avseende organisatoriska förändringar. Arbetsledarens skattningar av medarbetarens ansträngningar, prestationer och <i>citizenship behaviours</i> .

Författare (år)	Titel	Avser artiklar publicerade år	Avser sökningar i följande databaser (antal inkl. studier)	Angiven ledarskapsteori	Utfallsvariabler
13 Podsakoff, MacKenzie, Bommer (1996)	Meta-Analysis of the Relationships between Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership and Employee Job Attitudes, Role Perceptions, and Performance	1977-1993	PsycLIT, Dissertation Abstracts databases (24)	Substitutes for Leadership	Medarbetares skattningar av generell tillfredsställelse samt tillfredsställelse avseende arbete, arbetsledning, medarbetare, lön och utvecklingsmöjligheter; engagemang för organisationen, rollkonflikt och rollklarhet. Arbetsledares skattningar av medarbetares prestationer samt <i>organizational citizenship behaviours</i> .
14 Wofford, Liska (1993)	Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis	1967-1992	Psychological abstracts, PsychSCAN (120)	Path-Goal Theory (consideration/initiating structure)	Medarbetares skattningar av egna förväntningar, tillfredsställelse, prestationer, rollklarhet och engagemang för organisationen (i vissa undantagsfall skattades prestationsutfall av någon annan).

Tabell 2 Sammanfattande uppställning av 14 metastudier avseende chefskap och effektivitet (fortsättning på tabell 1)

Författare (publikationsår) och ledarskapsteori/annat, eventuella specifika frågeställningar, huruvida tvärsnitt eller longitudinell studiedesign har använts i originalartiklarna, huruvida samma eller olika datakällor har använts, analysnivå samt eventuella modererande faktorer. Ett streck (-) indikerar att data inte behandlas specifikt/uppges i artikeln.

		Specifika hypoteser/frågeställningar	Tvärsnitt/longitudinell design (i originalartiklar)	Common/multiple methods (i originalartiklar)	Analysnivå (i originalartiklar)	Modererande faktorer (i reviewartikel)
1	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt (2002). The Big Five	-	-	-	Endast individnivå	Sektor (näringsliv, offentlig/militär organisation, utbildning)
2	Eagly, Karau, Makhijani (1995). Gender	Modererande faktorer avseende manliga och kvinnliga ledares effektivitet: t ex typ av studie, chefsnivå, antal män/kvinnor	-	-	-	Typ av studie, chefsnivå, antal män resp. kvinnor
3	Judge, Piccolo, Ilies (2004). Consideration/Initiating structure	<i>Consideration</i> och <i>Initiating structure</i> är olika starkt relaterade till olika utfall.	Främst tvärsnitt	Främst common methods	Främst individnivå	Studiedesign (tvärsnitt, longitudinell), datakällor (samma eller olika), sektor och chefsnivå
4	Lowe, Kroeck (1996) Transformational/transactional leadership	Modererande faktorer: Privat och offentlig sektor, chefsnivå, subjektiva/organisatoriska mått på effektivitet.	-	Både common och multiple methods. Betydligt fler common methods	-	Privat/offentlig sektor, chefsnivå, subjektiva/organisatoriska mått på effektivitet
5	Schriesheim, Tepper, Tetrault (1994). Contingency model	-	-	-	-	Ledarens möjlighet att påverka gruppen
6	Fuller, Patterson, Hester, Stringer (1996) Charismatic leadership	-	-	Både common och multiple methods. Betydligt fler common methods	-	Subjektiv/objektiv skattning av prestationer, datakällor (samma eller olika), chefsnivå, typ av organisation.
7	DeGroot, Kiker och Cross (2000) Charismatic leadership	Modererande faktorer: Common method variance, analysnivå	-	Både common och multiple methods. Betydligt fler common methods	Individ- och grupp nivå	Common/multiple methods Analysnivå
8	Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, Halpin (2006) Team leadership	-	-	-	-	<i>Task interdependence (high/low)</i> i teamet

		Specifika hypoteser/frågeställningar	Tvårsnitt/longitudinell design (i originalartiklar)	Common/multiple methods (i originalartiklar)	Analysnivå (i originalartiklar)	Modererande faktorer (i reviewartikel)
9	Rodgers, Hunters (1991) Management by Objectives	-	-	-	-	Högsta ledningens grad av engagemang
10	Gerstner, Day (1997) LMX	-	-	Både common och multiple methods. Betydligt fler common methods	Dyadnivå	Typ av instrument, perspektiv på skattningar (ledarens eller följarens)
11	Dirks, Ferrin (2002) Trust in leadership	Tillit i ledarskapet är starkast relaterat till medarbetares attityder och svagast till medarbetares prestationer Tillit i ledarskapet är relaterat till en rad andra organisatoriska faktorer och aspekter av ledarskapet.	-	-	-	Chefsnivå, tillit definierat i kognitiva termer jämfört med tillit i vidare bemärkelse.
12	Podsakoff, Bommer, Podsakoff, MacKenzie (2006) Rewards/punishments	Samband mellan chefs belöningar/bestraffningar och utfall bland medarbetare är mer positiva (eller mindre negativa) om de motsvarar medarbetares insatser	Främst tvärsnitt. Ett fåtal longitudinella studier.	Både common och multiple methods. Betydligt fler multiple methods	-	Common/multiple methods, typ av urval, om korrelationsko-efficienterna kom från en eller flera organisationer
13	Podsakoff, MacKenzie, Bommer (1996) Substitutes for leadership	-	-	-	-	-
14	Wofford, Liska (1993) Path-Goal theory	Modererande faktorer: framför allt typ av instrument.	Främst tvärsnitt	-	-	Typ av instrument mm

Tabell 3 Sammanfattande uppställning av 14 metastudier avseende chefskap och effektivitet (fortsättning på tabell 1 och 2)

Författare (publikationsår) och ledarskapsteori/annat samt huvuddrag i resultat och förslag avseende framtida forskning. Ett streck (-) indikerar att data inte behandlas specifikt/uppges i artikeln.

		Huvudresultat	Huvuddrag i diskussion om fortsatt forskning
1	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt (2002). The Big Five	Extroversion, öppenhet för nya erfarenheter, samvetsgrannhet och avsaknad av neuroticism hade betydelse för hur ledare uppstod och lyckades i sitt ledarskap. Extroversion hade starkast samband med båda utfallen (ledare och effektivitet)	Medierande faktorer: Varför uppstår t ex extroverta personer i högre utsträckning som ledare och varför lyckas de bättre? Modererande faktorer generellt
2	Eagly, Karau, Makhijani (1995). Gender	Manliga och kvinnliga chefer är generellt sett lika effektiva. Dock är manliga chefer mer effektiva i manligt definierade roller och kvinnliga chefer mer effektiva i kvinnligt definierade roller.	Vilka mekanismer kan förklara att kvinnor är mindre framgångsrika i manligt definierade roller och tvärtom?
3	Judge, Piccolo, Ilies (2004). Consideration/Initiating structure	Hänsyn (<i>consideration</i>) var starkare korrelerat med tillfredsställelse och motivation hos följare, samt skattad ledareffektivitet. Struktur (<i>initiating structure</i>) var starkare korrelerat med skattad prestation hos ledaren samt inom gruppen och organisationen	Den kausala relationen är inte utredd Medierande faktorer? Icke-linjära samband? Flera analysnivåer än den individuella Integrering med transformativt ledarskap? Finns andra mer relevanta utfall som ännu ej studerats?
4	Lowe, Kroeck (1996) Transformational/transactional leadership	Karisma var starkast och <i>management-by-exception</i> svagast relaterat till effektivitet, oberoende modererande faktorer. Transformativt ledarskap rapporterades mer frekvent än transaktionellt och var mer frekvent rapporterat inom offentlig sektor (än privat) och på lägre nivåer (snarare än högre) i organisationer. Signifikanta skillnader i effektstorlek mellan privat och offentlig sektor fanns för dimensionerna Karisma, Intellectuell stimulans och Management-by-Exception.	- (Intressanta modererande faktorer: storlek på enhet, hur väldefinierade rollerna är inom enheten, vilken roll chefen har i organisationen, chefens och medarbetarens kön, vilken version av MLQ som använts.)
5	Schriesheim, Tepper, Tetrault (1994). Contingency model	Författarna finner stöd för en något utvecklad contingency-modell. De finner att ledare med både låg och hög LPC verkade ha oktanter där de var betydligt mer effektiva än vid andra, vilket stöder uppfattningen att situationsfaktorer är viktiga. Skarpa kontraster mellan näraliggande oktanter fanns dock, vilket innebär att precisionen i situationsanalysen är viktig.	Hur ofta är situationer lågt, medium och högt gynnsamma i verkligheten? Detta påverkar huruvida man bör anställa ledare med hög respektive låg LPC. Operationaliseringar och cut off-punkter bör i högre utsträckning vara gemensamma för alla studier för att man ska ha möjlighet att jämföra dem. Man bör testa variation både inom och mellan grupper med hjälp av ANOVA, som komplement till de vanliga korrelationsanalyserna.

		Huvudresultat	Huvuddrag i diskussion om fortsatt forskning
6	Fuller, Patterson, Hester, Stringer (1996) Charismatic leadership	Sambandet mellan karismatiskt ledarskap och prestation var starkare då man använde subjektiva (snarare än objektiva) mått på prestation samt då samma (snarare än olika) datakällor användes. Det var ingen skillnad mellan chefer på olika organisatoriska nivåer. Däremot var relationen mellan karismatiskt ledarskap och skattad ledareffektivitet starkare för ledare inom militär än inom civil organisation. Karismatiskt ledarskap var generellt sett starkast korrelerat med tillfredsställelse med ledaren, följt av skattad ledareffektivitet och prestation.	Man bör inkludera både subjektiva och objektiva mått på prestation i framtida studier. Detsamma gäller att använda både samma och olika datakällor. Vilka modererande och kontextuella faktorer har betydelse för relationen mellan karismatiskt ledarskap och olika utfall? <i>Organizational citizenship behaviour</i> nämns som ett intressant utfall som inte tidigare studerats i någon större utsträckning.
7	DeGroot, Kiker och Cross (2000) Charismatic leadership	Då relationen mellan karisma och ledareffektivitet/medarbetares prestationer mäts på individnivå är den signifikant svagare än då den mäts på gruppnivå, vilket antyder att karismatiskt ledarskap i högre utsträckning påverkar gruppens än individens prestationer. Då kontroll görs för common method variance försvagas relationen mellan karisma och ledarens effektivitet betydligt.	Det är vanligare med studier som undersöker samband mellan ledares karisma och <i>ledarens</i> effektivitet än studier som undersöker samband mellan ledarens karisma och <i>medarbetarnas</i> effektivitet. Troligtvis är dock medarbetarnas prestationer viktigare för organisationen, och behöver därför studeras i högre utsträckning. Olika datakällor måste användas för att den "verkliga" relationen mellan variabler ska kunna påvisas. Chefers påverkan både på individ- och gruppnivå bör undersökas eftersom tydliga skillnader upptäckts.
8	Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, Halpin (2006) Team leadership	Uppgiftsfokuserat ledarskap förklarade 11 % och personfokuserat 13 % av variansen i skattad team-effektivitet och uppgiftsfokuserat 4 % och personfokuserat 8 % i skattad team-produktivitet. Hänsyn (<i>consideration</i>) är lika starkt associerat med olika utfall medan andra aspekter av team-ledares beteenden (t ex empowerment och transformativa beteenden) relaterar olika starkt till olika utfall. Då team-medlemmarna var mer beroende av varandra för att utföra sin arbetsuppgift var också effektstorlekarna av team-ledarskap större.	Icke undersökta utfall bland team-medlemmar: affekter och kognitioner Modererande faktorer: t ex teamets mognadsgrad, typ av team samt hur beroende teammedlemmarna är av varandra. Mekanismer genom vilka team-ledare påverkar utfall i teamet. Teorier som specifikt avser team-ledarskap håller på att utvecklas och behöver, med hjälp av kvantitativa och kvalitativa studier, undersökas. <i>Multilevel</i> -teorier om team-ledarskap (t ex på individ-, team- och organisationsnivå) behöver utvecklas och testas empiriskt.
9	Rodgers, Hunters (1991) Management by Objectives	MBO är relaterat till bättre organisatoriska produktivitet. Produktiviteten ökade betydligt mer om den högsta ledningen visade engagemang för MBO – programmet än om den inte gjorde det.	-

Huvudresultat**Huvuddrag i diskussion om fortsatt forskning**

10	Gerstner, Day (1997) LMX	LMX visar konsekvent samband med de olika studerade utfallen. Skattningen av kvaliteten i LMX visade sig skilja sig starkt mellan ledare och följare. Det fanns också ett starkare samband mellan LMX skattad av ledaren och prestationsskattningar än mellan LMX skattat av följaren och prestationsskattningar. Inte tillräckligt många modererande faktorer finns undersökta för att de skulle kunna analyseras i meta-analysen.	LMX bör alltid skattas av både ledare och följare. Samstämmighet mellan ledare och följare bör testas som beroende och oberoende variabel, samt undersökas med longitudinell studiedesign. Vi behöver reda ut i vilken utsträckning same source bias förklarar relationen mellan LMX och prestationer. Intressant att jämföra ledare/följare – dyader med stark samt med svag överensstämmelse i skattningar av LMX-kvalitén. Förutsättningar för och förklaringar till LMX-kvalité behöver undersökas vidare. Teorin kring LMX menar att relationen förändras över tid som ett slags förhandling mellan ledare och följare. Men vi vet mkt lite om vilka faktorer som påverkar denna process, vilket skulle kunna besvaras med längre (mer än 6 mån) longitudinella studier. Organisatorisk kontext behöver undersökas vidare. Det behövs också många fler studier för att förstå LMX-modellen på olika analysnivåer (t ex utfall på team- och organisationsnivå) Intressanta modererande faktorer att undersöka: typ av arbetsuppgift, ev. tidspress, resurser, fysisk miljö, organisationsklimat och kultur. Hur kan man utbilda chefer att skapa bra dyad-relationer med sina medarbetare?
----	--------------------------	---	--

		Huvudresultat	Huvuddrag i diskussion om fortsatt forskning
11	Dirks, Ferrin (2002) Trust in leadership	Tillit i ledarskapet är starkast relaterat till medarbetares attityder, följt av beteenden och prestationer. Ledarstil och organisatoriska faktorer var av betydelse för att tillit ska utvecklas. Särskilt starkt samband fanns för transformativt ledarskap, organisatoriskt stöd och interaktionell rättvisa. Hur länge relationen mellan chef och medarbetare varat samt medarbetarens benägenhet för tillit hade endast en liten betydelse.	Man bör skilja mellan karaktärs- och relationsbaserade teorier. Få studier har studerat möjliga processer och mekanismer. Vilka medierande faktorer är av betydelse? Är dessa olika för karaktärs- och relationsbaserade teorier? Få studier har tagit hänsyn till kontextuella faktorer (modererande variabler). Författarna föreslår t ex en eventuell betydelse av hur osäker och utsatt situationen är, vilket skulle kunna innebära behov av högre grad av tillit. Hur ser det ut vid nedskärningar eller sammanslagningar av verksamheter? Ser det olika ut om man använder karaktärs- eller relationsmodellen av tillit? Tillit har större betydelse om det gäller ledarskap från en närmre chef än om det gäller på organisatorisk nivå. Men hur betydelsefullt är tillit till chefen jämfört med till medarbetarna? Utvärdering av ledarskapsutvecklingsprogram som syftar till att hjälpa ledare att utveckla tillitsfulla relationer med medarbetare. Relationen mellan tillit i ledarskapet och LMX?
12	Podsakoff, Bommer, Podsakoff, MacKenzie (2006) Rewards/punishments	Belöningar och bestraffningar har samband med flera av utfallen relaterade till medarbetares attityder, uppfattningar och beteenden. Dessa samband är influerade av <i>common method variance</i> , men metodbias kan inte förklara hela sambandet. Att belöningar och bestraffningar utdelas i motsvarighet till medarbetares prestationer är av stor betydelse för deras effektivitet. Belöningar och bestraffningar är starkt relaterade till medarbetares upplevelse av rättvisa och rollokklarhet, vilket indikerar att dessa skulle kunna vara medierande faktorer mellan chefers belöningar/bestrafningar och medarbetares attityder, uppfattningar och beteenden.	Den eventuella medierande rollen av framför allt medarbetares upplevelse av rättvisa behöver utforskas vidare. Framtida forskning skulle kunna undersöka om <i>punishment clarification behaviours</i> skulle kunna leda till att medarbetaren dessutom utvecklar ett önskvärt beteende i samband med tillrättavisning. Vilken betydelse chefers bestraffningar har inom en grupp eller social kontext behöver undersökas vidare. Bestrafningar som inte stod i relation till medarbetares beteenden var relaterade till negativa utfall eller negativt relaterade till positiva utfall. Författarna menar att vi behöver veta mer om orsakerna till att chefer agerar på det sättet, samt varför dessa bestraffningar har så starkt negativ betydelse för medarbetare.

		Huvudresultat	Huvuddrag i diskussion om fortsatt forskning
13	Podsakoff, MacKenzie, Bommer (1996) Substitutes for leadership	Ledarskapsbeteenden och substitut-variabler förklarade tillsammans en majoritet av variansen i utfallsvariablerna. I snitt förklarade <i>substitute for leadership</i> mer av variansen än vad ledarskapskriterierna gjorde. Få av dessa substitut-kriterier modererade dock relationen och då kriterierna modererade relationen förklarade de endast en begränsad del av variansen. Resultaten varierade även stort mellan olika studier.	Experimentella studier, longitudinella studier, samt studier som undersöker på vilket sätt de olika substitut-variablerna påverkar medarbetarna är önskvärt.
14	Wofford, Liska (1993) Path-Goal theory	<i>Initiating structure</i> var inte relaterat till tillfredsställelse och prestation, men var relaterat till rollklarhet och organisatorisk commitment. <i>Consideration</i> var inte relaterat till prestation, men var relaterat till tillfredsställelse, rollklarhet och <i>organizational commitment</i> . Några modererande faktorer undersöktes och kunde identifieras. Författarna sammanfattar att path-goal-teorin har ett måttligt starkt stöd.	Tidigare studier har genomförts med ett så stort antal olika instrument att det är svårt att jämföra dem. Utveckling av de instrument som mäter begrepp relaterade till teorin behövs. I stort sett alla studier har problem med <i>common method variance</i> – framtida studier behöver använda olika datakällor för beroende och oberoende variabler. Författarna föreslår att framtida studier kan fokusera på mer vardagsnära aspekter av ledarskapet, såsom t ex anpassningsbarhet, lyhördhet för omgivningen, kognitiva förmågor och kommunikationsförmågor.

VINNOVAs publikationer

November 2008

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se www.vinnova.se

VINNOVA Analys

VA 2008:

- 01 VINNOVAs Focus on Impact - A Joint Approach for Impact Logic Assessment, Monitoring, Evaluation and Impact Analysis
- 02 Svenskt deltagande i EU:s sjätte ramprogram för forskning och teknisk utveckling. *Finns endast som PDF*
- 03 Nanotechnology in Sweden - an Innovation System Approach to an Emerging Area. *För svensk version se VA 2007:01*
- 04 The GSM Story - Effects of Research on Swedish Mobile Telephone Developments. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2008:07 och VA 2008:06*
- 05 Effektanalys av "offentlig sädffinansiering" 1994 - 2004
- 06 Summary - The GSM Story - Effects of Research on Swedish Mobile Telephone Developments. *Kortversion av VA 2008:04, för kortversion på svenska se VA 2008:07.*
- 07 Sammanfattning - Historien om GSM - Effekter av forskning i svensk mobiltelefonutveckling. *Kortversion av VA 2008:04, för engelsk kortversion se VA 2008:06*
- 08 Statlig och offentlig FoU-finansiering i Norden
- 09 Why is Danish life science thriving? A case study of the life science industry in Denmark
- 10 National and regional cluster profiles - Companies in biotechnology, pharmaceuticals and medical technology in Denmark in comparison with Sweden
- 11 Impacts of EU Framework Programmes in Sweden

VA 2007:

- 01 Nanoteknikens innovationssystem. *För engelsk version se VA 2008:03*
- 02 Användningsdriven utveckling av IT i arbetslivet - Effektivvärdering av tjugo års forskning och utveckling kring arbetslivets användning av IT. *För svensk respektive engelsk kortversion se VA 2007:03 och VA 2007:13*
- 03 Sammanfattning - Användningsdriven utveckling av IT i arbetslivet - Effektivvärdering av tjugo års forskning och utveckling kring arbetslivets användning av IT. *Kortversion av VA*

2007:02, för engelsk kortversion se VA 2007:13

- 04 National and regional cluster profiles - Companies in biotechnology, pharmaceuticals and medical technology in Sweden 2004. *Finns endast som PDF. För svensk version se VA 2005:02*
- 05 Nationella och regionala klusterprofiler - Företag inom fordonsindustrin i Sverige 2007
- 06 Behovsmotiverade forskningsprogram i sektoriella innovationssystem. *För engelsk version se VA 2006:15*
- 07 Effekter av den svenske trafikksikkerhetsforskningen 1971-2004. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2007:08 och VA 2007:09*
- 08 Sammanfattning - Effekter av den svenska trafiksäkerhetsforskningen 1971-2004. *Svensk kortversion av VA 2007:07, för engelsk kortversion se VA 2007:09*
- 09 Summary - Effects of Swedish traffic safety research 1971-2004. *Kortversion av VA 2007:10, för kortversion på svenska se VA 2007:07.*
- 10 Effects of Swedish traffic safety research 1971-2004. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2007:08 och VA 2007:09*
- 11 Svenskt deltagande i sjätte ramprogrammet. *Finns endast som PDF*
- 12 The role of Industrial Research Institutes in the National Innovation System
- 13 Summary - User-driven development of IT in working life - Evaluating the effect of research and development on the use of information technology in working life. *Kortversion av VA 2007:02, för svensk kortversion se VA 2007:03*
- 14 VINNOVAs fokus på effekter - En samlad ansats för effektlogikprövning, uppföljning, utvärdering och effektanalys
- 15 Needs-driven R&D programmes in sectorial innovation systems. *För svensk version se VA 2007:06*
- 16 Biotechnology, pharmaceuticals and medical technology in Sweden 2007 - Cluster profiles

VINNOVA Forum

VFI 2007:

- 01 Universitetet i kunskapsekonomin (*Innovationspolitik i Fokus*)
- 02 Tillväxtgenvägen - affärsinnovation i svenska tjänsteföretag (*Innovationspolitik i Fokus*)

VINNOVA Information

VI 2008:

- 01 Upptäck det innovativa Sverige.
- 02 Forskningsprogrammet Framtidens personresor - Projektbeskrivningar
- 03 Passenger Transport in the Future - Project Descriptions
- 04 Vehicle ICT - Project Descriptions
- 05 Forska&Väx - Program som främjar forskning, utveckling och innovation hos små och medelstora företag
- 06 Årsredovisning 2007
- 07 Innovationer och ledande forskning - VINNOVA 2007. *För engelsk version se VI 2008:08*
- 08 Innovations and leading research - VINNOVA 2007. *För svensk version se VI 2008:07*
- 09 Forskning och innovation för hållbar tillväxt
- 10 Swedish Competence Research Centres - within the Transport Sector and funded by VINNOVA
- 11 E-tjänster i offentlig verksamhet. *För engelsk version se VI 2007:18*
- 12 VINN Excellence Center - Investing in competitive research milieus
- 13 Relationships between R&D Investments, Innovation and Economic Growth - A Conference Summary
- 14 Arbetslivsutveckling för global konkurrenskraft
- 15 Innovationspolitik och tillväxt - En seminarierapport från Svenskt Näringsliv, IF Metall och VINNOVA
- 16 Den kompetenta arbetsplatsen - Forskning om kompetens i arbetsplatsens relationer. Programkatalog
- 17 Nya möjligheter för små och medelstora företag - Rapport från VINNOVAs seminarium för småföretag 3 september 2008
- 18 "No wrong door" alla ingångar leder

dig rätt! - Erbjudande från nationella aktörer till små och medelstora företag

- 19 Forskning om kvinnors företagande - Presentation av projekten
 - 20 MERA-programmet 2008 - Projektkatalog
 - 21 The MERA-program 2008 - Projects
 - 22 VINNVÄXT - A programme to get Sweden moving! Regional growth through dynamic innovation systems
 - 24 Mobilitet, mobil kommunikation och bredband - Branschforskningsprogram för IT & telekom
- VI 2007:**
- 04 DYNAMO 2 - Startkonferens & Projektbeskrivningar
 - 05 IT för sjukvård i hemmet - Projektkatalog.
 - 06 VINNVÄXT - Ett program som sätter fart på Sverige! För engelsk version se VI 2007:09
 - 07 Årsredovisning 2006. *Finns endast som PDF*
 - 08 Het forskning och innovationskraft - VINNOVA 2006. För engelsk version se VI 2007:10
 - 10 Red-hot research and innovation power - VINNOVA 2006. För svensk version se VI 2007:08
 - 12 Projektkatalog - Genusperspektiv på innovationssystem och jämställdhet. Forsknings- & utvecklingsprojekt för hållbar tillväxt
 - 16 SWEDISH RESEARCH FOR GROWTH - A VINNOVA Magazine
 - 17 VINNOVAs satsningar för små och medelstora företag
 - 18 EU-projekt: Mer värt än pengar
 - 19 EU-forskning ger nya möjligheter - EU-projekt Arbete & Resultat

VINNOVA Policy

VP 2008:

- 01 Forskning och innovation för hållbar tillväxt - VINNOVAs förslag till forsknings- & innovationsstrategi 2009-2012
- 02 Offentlig upphandling som drivkraft för innovation och förnyelse. *Finns endast som PDF. För engelsk version se VP 2007:03*

VP 2007:

- 01 Innovativa små och medelstora företag - Sveriges framtid. SMF-strategi från VINNOVA
- 02 Forskningsstrategi för miljöteknik - Redovisning av regeringsuppdrag till Formas och VINNOVA. *Finns endast*

som PDF

- 03 Public procurement as a driver for innovation and change. För svensk version se VP 2008:02

VINNOVA Rapport

VR 2008:

- 01 Mot bättre vetande - nya vägar till kunskap på arbetsplatsen
- 02 Managing Open Innovation - Present Findings and Future Directions
- 03 Framtiden är öppen! Om problem och möjligheter med öppen källkod och öppet innehåll
- 04 First Evaluation of the Institute Excellence Centres Programme
- 05 Utvärdering av det Nationella Flygtekniska forskningsprogrammet - NFFP. Evaluation of the Swedish National Aeronautics Research Programme - NFFP
- 06 Utvärdering av Vehicle - Information and Communication Technology programmet - V-ICT
- 07 Kartläggning av ett halvt sekels jämställdhetsinsatser i Sverige
- 08 Politiken, offentlig verksamhet - en av tre parter i samverkan
- 09 Forsknings- och innovationspolitik i USA - Näringslivets fem roller
- 10 "Born to be wild" - 55+... eller hur förvandla en global demografisk förändring till ett svenskt styrke- och tillväxtområde?
- 11 DYNAMO 2 i halvtid - Rapport från VINNOVAs konferens på Ulfunda slott 10 - 11 april 2008
- 12 VINNVÄXT II - Generalist and Specialist Evaluation of process and knowledge development 2004 - 2007
- 13 Svensk makrologistik - Sammansättning och kostnadsutveckling 1997 - 2005
- 14 Leading Companies in a Global Age - Managing the Swedish Way
- 15 Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap
- 16 NRA Security - Swedish industry proposal for a National Research Agenda for security
- 17 University strategies for knowledge transfer and commercialisation - An overview based on peer reviews at 24 Swedish universities 2006
- 18 Värda idéerna! - Trots många framgångsrika projekt inom värd och omsorg skapas inte varaktiga effekter. Varför förvaltas och utnyttjas inte idéerna?

VR 2007:

- 01 Design of Functional Units for Products by a Total Cost Accounting Approach
- 02 Structural Funds as instrument to promote Innovation - Theories and practices. *Finns endast som PDF*
- 03 Avancerade kollektivtrafiksystem utomlands - mellanformer mellan buss och spårväg. Tillämpningsföretagningar i Sverige. *Finns endast som PDF*
- 04 VINNVÄXTs avtryck i svenska regioner - Slutrapport. För engelsk version se VR 2007:06
- 05 Utvärdering VINNVINN Initiativet
- 06 Effects of VINNVÄXT in Swedish regions - Final report. För svensk version se VR 2007:04
- 07 Industry report on exhaust particle measurement - a work within the EMIR1 project. *Finns endast som PDF*
- 08 Swedish innovation journalism fellowships - en utvärdering. *Finns endast som PDF*
- 09 Rörlighet för ett dynamiskt arbetsliv - Lärdomar från Dynamoprogrammet
- 10 Miljöbilar och biodrivmedel - Hur påverkas Sverige av EUs direktiv?
- 11 Evaluation report by the VINNVÄXT International Review Team.
- 12 DYNAMO Arbetsgivningar för ökad rörlighet - En slututvärdering av projekt om arbetsgivningar inom DYNAMO-programmet
- 13 Är svenskt management konkurrenskraftigt? - Trettio ledare om svenskt management, dess konkurrenskraft och framtida utveckling - resultat från en intervjuundersökning
- 14 First Evaluation of the VINNOVA VINN Excellence Centres NGIL, HELIX, SAMOT and ECO² together with the STEM Competence centre CICERO
- 15 Vart tog dom vägen? - Uppföljning av forskare och forskning vid nedläggningen av Arbetslivsinstitutet
- 16 Bättre cyklar - en analys av äldre cyklisters behov och önskemål. För engelsk version se VR 2007:17
- 17 Better cycles- an analysis of the needs and requirements of older cyclists. För svensk version se VR 2007:16

CHEFSKAPETS FORMER OCH RESULTAT lyfter fram befintlig forskning och identifierar kunskapsluckor relevanta för framtida forskning. Rapporten innehåller kunskapsöversikter om två viktiga områden för chefs- och ledarskap. Det ena området är ledarskapets alternativa former. Där berörs hur chefer skapar nya förutsättningar och söker alternativa arbetsätt för sig själva och medarbetare i syfte att nå resultat och leva upp till förväntningar. Det andra området handlar om det goda chefskapet i meningen ett chefskap som är bra för både anställdas hälsa och för verksamhetens resultat och effektivitet.

Alternativa former av ledarskap är skriven av Tomas Backström, Otto Granberg och Lena Wilhelmson. Författarna går igenom de senaste två decenniernas forskning om alternativa former för chefers ledarskap. Man pekar på att en hel del av det alternativa tänkandet inom ledarskapsområdet, såväl internationellt som i Sverige, handlar om själva relationen mellan ledare och följare (med andra ord mellan chef och medarbetare). Just denna relation är ett exempel där svenskt ledarskap skiljer sig från andra länders och här finns anledning att förtydliga hur och på vad sätt det är fördelaktigt. Flera alternativa ledarskapsformer presenteras.

Det goda chefskapet är skriven av Anna Nyberg. Författaren går igenom vetenskapliga studier av hur chefskap påverkar effektivitet och hälsa. Dessa studier finner stöd för att chefers ledarskap har samband med anställdas hälsa och med hur arbetsgrupper, enheter och organisationer presterar och fungerar. Översikten pekar på att det finns vissa svagheter i forskningsdesign som bör undvikas i kommande studier för att säkrare kunna dra slutsatser om kausalitet, förstå mekanismer och den tid det tar för effekter av chefskap att utvecklas. Översikten går också igenom studier som undersöker effekten av chefsutbildningar.



VINNOVA är en statlig myndighet
med uppgift att främja hållbar tillväxt
genom finansiering av behovsmotiverad forskning
och utveckling av effektiva innovationssystem.

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56
Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005
VINNOVA@VINNOVA.se www.VINNOVA.se