

Motivationsfrämjande ledarskap i små företag/organisationer

Bengt Flach

De små företagen/organisationerna är viktigt inslag i näringslivet och har stor betydelse för ekonomisk tillväxt och sysselsättning i samhället. Det finns således goda skäl att studera dessa verksamheter och betingelserna för deras uppkomst och utveckling. Organisationens utvecklingsmöjligheter beror bland annat av den resursuppbyggnad och -styrning som sker genom ledningens åtgärder. Inte minst gäller sådan resursutveckling personalområdet och personalens kunskaper och engagemang. "Kompetensutveckling" är inte sällan en "metastrategi" för att grundlägga företagets utvecklingsmöjligheter. Synsättet fäster uppmärksamheten på ledningens roll att styra och stimulera personalens arbetsinsatser samt att utveckla och samordna det inre arbetet och de verksamhetsnära arbetsformerna.

Teoribildningen i området ledning och ledarskap är fragmentarisk och ofullständig. Forskningsintresset har främst gällt stora organisationers problem och ett övergripande perspektiv på ledningsfunktionerna. De små och medelstora företagen har ägnats betydligt mindre intresse. Ett begränsat antal studier har behandlat relationen mellan ledning och anställda i den privata sektorns mindre företag. Där visas bland annat att det finns en större närhet i relationen, med större harmoni och effektivare kommunikation, jämfört med förhållandet i stora organisationer. Vidare utmärks dessa mindre organisationer av större flexibilitet med avseende på de personella resurserna och en högre grad av arbetsintegration (Dischinger 2003). Studier antyder också att ledningen i mindre organisationer fungerar mer auktoritärt och att motsättningar i organisationen oftare är undertryckta.

Med stöd av forskningen (Yukl 2002) kan emellertid konstateras att framgångsrika ledare i allmänhet, i små som stora organisationer, har förmågan att inspirera och stimulera medarbetarna i organisationen för verksamhetens mål. Denna förmåga förutsätter vissa egenskaper hos ledaren och vissa färdigheter som grundläggs genom träning och erfarenhet. Ledarskapet kan från denna utgångspunkt betraktas som en process i vilken ledarens uppgift är att utöva inflytande på medarbetarna och stimulera organisationen att uppnå föregivna mål.

I ledarrollen är ledning och ledarskap relaterade begrepp. Ledningsfunktionen (management) kan beskrivas som mer formell och handlar om att: planera/budgetera verksamhet och resurser, organisera verksamheten och bemanna organisationen samt fatta beslut i övervakningen av den operativa verksamheten. Ledarskap brukar uppfattas som funktionen att implementera förändrings- och

utvecklingsmål i verksamheten, att åstadkomma ändamålsenligt samarbete och att leda och utveckla enskilda medarbetare. Det kan i detta sammanhang betraktas som en aspekt av ledningsfunktionen och en huvuduppgift i ledarrollen.

I det följande diskuteras först, med teoretiska utgångspunkter, ledarskapets betydelse för arbetseffektiviteten och som drivkraft för företags/organisationens utveckling. Grundsynen är att ledarens roll som motivationsfrämjare är av väsentlig betydelse och att han i denna uppgift har två huvudfunktioner, nämligen att dels leda och utveckla den enskilde medarbetaren (coaching) och dels få helheten att fungera effektivt genom ett grupporienterat ledarskap (samverkan).

Efter denna överblick redovisas en studie av ledarskapet i små företag/organisationer, som genomförts med organisationsföreträdare i Jämtland 2003. I studien undersöks, med ledarnas egna uppgifter och bedömningar, det ledarskap som praktiseras i olika organisationstyper (sektorer) på arbetsmarknaden och dessa organisationers framgång i olika avseenden. Studien avser fånga, i några huvuddimensioner, ledarrollen ur ledarens perspektiv och ledarskapet som det kan antas vara påverkat av ledarens självuppfattning, hans tolkningar av uppgiften och bedömning av medarbetarna.

Ledarrollen och ledarskapets betydelse

För att förstå det ledarskap som kännetecknar organisationen, och för att jämföra ledarskapet i olika typer av organisationer, är en rimlig utgångspunkt att först undersöka vilka uppgifter ledaren har att lösa och vilka aktiviteter och beteenden som förväntas i den verksamhet han företräder.

Mintzberg (1973) studerade i sitt banbrytande arbete ledarbeteende i denna bemärkelse och konstaterade att ledarens aktiviteter och beteende kan beskrivas i tre breda rollkategorier: informations- relations- och handlingsroller. I den första kategorin ingår aktiviteter som handlar om att företräda verksamheten utåt och att informera intressenter inom och utom organisationen. Den andra kategorin omfattar ledarskap och personalledande uppgifter: att motivera och utveckla medarbetarna, att samordna arbetsinsatserna och utveckla samarbetet i organisationen. Den tredje delrollen sammanfattar ledarens uppgifter som gäller beslutsfattande, problemlösning och förändrings-/utvecklingsinitiativ i förhållande till verksamheten.

Mintzberg ansåg att alla ledare behöver motsvara, i olika utsträckning, uppgifter och beteenden i detta rollmönster. Samtidigt menade han att tyngdpunkten i rollerna skiftar beroende av situationen. Särskilt "handlingsrollen" (beslutsfattande och problemlösning) ansåg han vara i hög grad kopplad till verksamhetens karaktär med dess bestämda omgivningsberoenden. "Informationsrollen" däremot, hävdade han, är mer likartad hos företrädare för olika slags organisationer. Mintzbergs förklaring till dessa förhållanden är att de tre rollkategorierna representerar olika grad av beroenden med den operativa verksamheten och att

informationsrollen i lägre grad och handlingsrollen i högre grad är knuten till verksamhetens variation.

Men ledarrollen påverkas inte bara av yttre betingelser. Ledaren själv och hans personlighet har stor betydelse för hur uppgifterna i chefsarbetet prioriteras och utformas med konsekvens för bl a rollprofilen i Mintzbergs mening. I dag bedöms den sk fem-faktor modellen bäst tjäna syftet att meningsfullt beskriva personligheten. Modellen sammanfattar personlighetsteorins väsentliga emotionella-, attityd- och relationsmässiga samt motivationella faktorer (traits och personkarakteristika) i fem dimensioner av personligheten.

Studier i området har inte sällan kopplat personlighetsaspekter till det sk transformativa ledarskapet, som, i likhet med anslutande teorier om ”karismatiskt” (aktivt påverkande) ledarskap, betonar de informella, engagemangsskapande och värderingsgrundande inslagen i ledningsprocesserna (House 1992). Studier som kopplat transformativt ledarbeteende till personlighetsaspekter har bl a funnit samband mellan fem-faktor modellens dimensioner ”extraversion”, ”vänlighet” och ”emotionell stabilitet” och transformativt ledarskap. Trovärdighet och kommunikativ färdighet är andra exempel på personlighetsattribut som antas ha samband med transformativ ledarstil.

Transformativt ledarskap brukar definieras som: ledarbeteende som formulerar och förankrar en vision av framtiden; som uppmärksammar varje medarbetares personliga behov och ambitioner (motivation); och som skapar intellektuell stimulans (kreativitet) i organisationen. Det finns i den moderna ledarskapslitteraturen många exempel på teoribildning som anknyter till transformativ ledning. Bland mer framstående forskare kan nämnas Hall (1994) och den i Sverige verksamme Ekvall, (1988) som i sin forskning om organisationsklimat och förändringsinriktat ledarskap har skapat tydliga konturer åt den transformativa teorins innehåll.

Ledarskapsprocessens två plan – den dyadiska chef-medarbetare relationen och den samarbetsinriktade gruppleddningen

Ledarens uppgift är att planera, samordna och effektivt använda resurser för organisationens verksamhetsmål. Det innebär för personalområdet att strukturera arbetet, klargöra arbetsmål, -uppgifter och -krav samt leda och stimulera arbetsinsatserna. Ledarskap brukar definieras som ”dynamiska påverkansprocesser i syfte att engagera för gemensamma mål”. Mål och påverkan blir således centrala begrepp i ledningsfunktionerna.

Varje ansats att studera hur arbetsaktiviteter styrs och påverkas i en organisation behöver särskilja två plan av ledningsprocesser. Dessa plan är dels den direkta ledningen av varje medarbetare och dels den grupporienterade och samordningsinriktade ledningen. Märkligt nog har man i forskningen ofta försummat att göra denna distinktion. Detta skapar problem särskilt vid studier av

ledning i små och medelstora företag och även vid studier av ledningsuppgifter i större organisationer med stort innehåll av direkt personal- och arbetsledning.

Dyadiskt ledarskap – den grundläggande ledarfunktionen

En teori om interaktionen mellan chef och medarbetare började formas för ett par decennier sedan under begreppet ”vertikal dyad linkage theory”. Den omfattar synsättet att ledarens förhållande till sina medarbetare och till arbetsenheten som helhet kan beskrivas som en uppsättning specifika ”dyader” med bestämda kännetecken vad gäller relationens kvalitet och effektivitet för arbetet. Relationer (dyader) har hänförs till två huvudtyper som benämns in-group respektive out-group relationer. Den förra utmärks av att relationen har inslag av reciprocitet, ömsesidiga utbyten och utvecklingsambitioner. Den senare är formell och relaterad till definierade roller i arbetsorganisationen. Medarbetare i in-group relationer får mer information och utövar större inflytande på organisationen samt har större engagemang för verksamheten jämfört med out-group medarbetare. Relationen kännetecknas av ömsesidigt produktiva förpliktelser som belönar parterna och effektiviserar organisationen.

Tidiga studier i området gällde i huvudsak relationens natur och skillnaden mellan in- och out-group relationerna. Forskningen har emellertid efter hand inriktats mot att undersöka betydelsen av det ömsesidiga utbytet i positiva (in-group) relationer för medarbetarna och ledaren samt relationens betydelse för verksamhetens effektivitet. Relationer med god kvalitet resulterar i lägre personalavgång, bättre arbetsprestationer, större arbetsengagemang och positivare arbetsattityder på det hela taget (Graen & Uhl-Bien 1995). Ledare som skapar goda arbetsrelationer tycks således åstadkomma att medarbetarna trivs och presterar bättre och sammantaget en organisation präglad av ett kompetens- och utvecklingsklimat och en effektiv verksamhet.

Arbetsmotivation

Medarbetarnas personliga förmågor och själva arbetet, hur det utformas och leds, påverkar organisationens effektivitet. Inte minst har medarbetarnas arbetsmotivation en avgörande betydelse. Detta faktum bör vara utgångspunkt för ledning i alla dess funktioner. Ledarens viktiga uppgift är att stimulera medarbetarnas utveckling och engagemang för verksamheten. Att stimulera och motivera innebär att integrera arbetsmålen med medarbetarnas personliga mål och ambitioner. Sådana ”matchningsprocesser” har diskuterats med olika ansatser i litteraturen. Bland annat har Schein (1988) utförligt behandlat detta ämne.

Målstyrning

Ledarskap är att styra och påverka medarbetarnas prestationer i arbetet. Detta förutsätter målorientering – att tydliggöra uppgiften med utgångspunkt från verk-

samhetens mål och förutsättningar – och engagemangsskapande – att mobilisera kunnande och intresse för arbetet. Målstyrningsprocessen får central betydelse i motivationshänseende när vi uppmärksammar expektansteorins grundsyn att beteende i hög grad beror av medvetna mål och avsikter. Det har betydelse för våra arbetsinsatser hur vi uppfattar vår arbetsroll och de förväntningar som organisationen har på arbetet. Organisationens förväntningar och de möjligheter som erbjuds individen att bidra till organisationsnyttan behöver därför tydligt klargöras. Tydliga prestationsmål stimulerar, skapar engagemang och beredskap till ansträngning. Målteorin betonar således betydelsen av mål och aspirationen i motivationsprocesserna. Likaså behöver system skapas som kopplar insatser och arbetsprestationer till organisationens motprestationer, dvs belöningar av olika slag. Det brukar heta att ledaren får, inte vad han kräver av sin personal, utan vad han belönar. Tesen är intressant och även välgrundad med hänseende till den kunskap vi har om arbetsattityder och arbetsmotivation.

Motiv och motivation i arbetet

Motivation är drivkrafterna bakom vårt handlande. Den betecknar ett inre tillstånd hos individen som ger upphov till (är energigivande) en önskan att agera med bestämda avsikter (inriktar beteendet). Motivation kan också betraktas som motiv att handla. Motiv kan vara omedelbara önskningar (vilja ha något eller värja sig för något) eller en vilja att åstadkomma något bestämt (instrumentellt) som en konsekvens av ett handlande. Våra motiv och förväntningar härrör i stor utsträckning från social- och annan inlärning (Bandura 1986). Vi kombinerar viljan – våra motiv att handla – med bedömningar av våra möjligheter att uppnå det vi önskar genom vårt handlande. Dessa förväntningar gäller såväl de egna förmågorna som omgivningens förutsättningar (begränsningar och möjligheter). Det bör tillfogas att vår ”yttersta motivator” är att utveckla en positiv självbild i arbetet. Vi vill vara och visa oss duktiga och vi handlar konsistent med denna inställning i arbetet (Hall 1994) så länge denna ”produktiva” inställning inte hämmas av arbetsbetingelserna.

Pinder (1998) definierar arbetsmotivation som energi och drivkrafter som initierar arbetsrelaterat beteende, dess inriktning och uthållighet. Motivations-teorins kognitiva aspekter betonas av flertalet teoretiska modeller i området och inte minst i de sk expektansteorierna. Dessa teorier (Vroom 1964) behandlar de processer som utmärker individens val och beslut i olika sammanhang och samspillet mellan individens preferenser och hans bedömning av sina möjligheter att dels kunna uppnå det han eftersträvar (belöningsvärden) och dels att lyckas med de prestationer som dessa mål förmodas kräva (expektans).

Flera varianter av målteorier har formulerats utifrån Lewins aspirationsteori, som vill förklara arbetsbeteendet som i huvudsak bestämt av hur individen uppfattar betingelser och förhållanden i arbetet. Mest bekant är den sk goal setting

theory (Locke 1969), som betraktar prestationsmålen i sig som beteendets drivkraft. Mål som är specifika och i rimlig grad utmanande resulterar i bättre prestationer än vaga och lätt uppnåbara mål. Det är dessutom ett villkor att mål är engagerande, att feedback erhålls om prestationen och att personens förmåga är anpassad för uppgiften.

Även Bandura (1986) betonar i sin "social learning theory" vikten av kognitiva- och miljöaspekter i motivationsprocesserna. Beteendet antas format av ett antal komponenter i växelspel: personliga mål (som är en funktion av erfarenhet och självuppfattning), observation (uppmärksamhet på de signifikativa målen) samt utvärdering och reaktion (diskrepans leder till målanpassning) i en slags självreglerande processer. Vi strävar efter, inom möjligheternas ramar, att kontrollera vår omgivning och de omständigheter som engagerar oss. Detta ger oss frihet att göra personliga val och styra vårt handlande för att uppnå det vi önskar. Styrkan i detta kontrollbehov varierar enligt vår generalisering av kontrollerbarheten och vår benägenhet för inre- respektive yttre kontrollförankring (locus of control) (Rotter 1966). Kontrollmöjligheterna är av olika skäl heller aldrig fullständiga. De begränsas av omgivningens restriktioner, t ex av organisationens överordnade intressen.

Med utgångspunkt från exspektansteorierna kan olika ledningsförhållanden förutsägas. De förklarar dels varför ledaren handlar som han gör och dels hur han genom sitt handlande påverkar sina medarbetare och deras arbetsmotivation. Detta senare konstaterande är en central utgångspunkt för ansatser till "motivationsfrämjande" ledarskap. Ledaren påverkar medarbetarnas motivation i den utsträckning han påverkar tillgängligheten av belöningar i arbetet och samtidigt kan göra tydligt hur dessa belöningar kan uppnås genom arbetsinsatserna.

Motivationsfrämjande ledarskap

Path-goal teorin (House 1974) är den dyadiska modell för ledarskap som bäst motsvarar arbetsmotivationens exspektansteori. Modellens utgångspunkt är ledarens grundläggande uppgift att målorientera och stimulera medarbetarna i en ambition att skapa en effektiv verksamhet. Detta förutsätter medarbetarnas acceptans av ledaren som ledare, medarbetarnas tillfredsställelse med arbetet och deras engagemang, dvs en förväntan om kopplingar mellan ansträngning, prestation och viktiga personliga belöningar. Med denna utgångspunkt kan hävdas att våra arbetsrelaterade attityder (tillfredsställelsen med arbetet och arbetsledningen) och vårt beteende i arbetet (ansträngning och ambition) är beroende av hur vi uppfattar konsekvenserna av våra arbetsinsatser (prestationens nytta) och hur dessa konsekvenser relaterar till de belöningar vi eftersträvar. Om resultat och belöningar av arbetet förefaller tillfredsställande är vi också beredda att anstränga oss.

Enligt path-goal teorin är fyra ”motivationsrelevanta” beteenden kritiska i ledningsprocesserna för att åstadkomma engagerade och effektiva medarbetarinsatser: 1. styrande (directive) ledning som innebär att klargöra arbetsmål och prestationsnormer samt ge specifik vägledning om arbetets utförande 2. stödjande (supportive) ledning som kännetecknas av hänsynstagande, empati och respekt för medarbetarnas personliga intressen och mål i arbetet 3. delegerande (participative) ledning som syftar till åtgärder för skapande av delaktighet i verksamheten och inflytande på problemlösning, planering och beslutsfattande 4. prestationsorientering som speglar en inställning hos ledaren och förmedlas på olika plan i organisationen. Den kan avse konkret handlande (söker utmanande mål) eller förväntningar om effektiva arbetsinsatser. Förväntningar och motivation har starka kopplingar till varandra, vilket ju i själva verket är ett ”postulat” i exspektansteorin. Förväntningar har emellertid också en annan och mer subtil betydelse. Ledarens genuina förväntningar stimulerar medarbetaren på ett omedvetet plan. Denna motivationsaspekt anknyter till den sk Pygmalioneffekten och liknande teori om självuppfyllande profetior (Eden 1992).

Det faktiska ledarbeteendet antas enligt path-goal teorin variera med situationella faktorer – uppgiftens art, medarbetarkarakteristika och omgivningsbetingelser. Ledarens beteende antas behöva vara mindre styrande ju formellare organisationen är uppbyggd och ju mer strukturerad verksamheten är.

Grupporienterat ledarskap – funktionen att få helheten att fungera

Ledarens sätt att utöva inflytande på verksamhetens arbetsprocesser som helhet (styrning och påverkan i syfte att skapa samordning och effektiv verksamhet) berör ett grupporienterat ledarskap. Ledaren har i detta sammanhang att beakta en avvägning i fråga om vad han själv vill besluta och planera och vad han vill delegera (Schein 1988). Problemet berör uppenbart ledningsprocesser på många plan (planering, organisering, kontroll, etc). Vid sådan avvägning bör förstås effektivitetskriterier vara vägledande. Men teoribildningen kring problemet var länge ensidigt fokuserad på ledarens karakteristika och personlighet.

Ledarens beslutsstil

Det är rimligt antagande att ledaren i viss utsträckning varierar sitt beteende utifrån en bedömning av relevanta omständigheter i verksamheten. Han antas således göra bedömningar av olika ledarskapssituationer (t ex beslutssituationer) utifrån hur de betingas av verksamhetens förutsättningar och medarbetarnas dispositioner. Bedömningar präglas också av ledarens självuppfattning och hur han ser på egna dispositioner och preferenser. De val han har att göra gäller, förenklat, vad han själv vill/bör besluta och vilka problem han föredrar att lösa i samverkan.

Vroom (Vroom & Yetton 1973) har formulerat en ”modell” som omfattar fem beslutsstilar i en dimension av ledarens valsituationer i förhållande till verksamhetens problem. Dessa beslutsstilar relaterar till ledarens situationsbedömning med avseende på besluts kvalitet och -acceptans. Modellens fem kategorier har en spännvidd från autokratiskt beslutsfattande till consensusbeslut. Vroom menar att ledaren har viss förmåga att variera och anpassa sin beslutsstil till situationens krav, dvs besluts kvaliteten och behovet av acceptans av beslutet för dess implementering.

Ett autokratiskt beslutsfattande är olämpligt när ledaren själv inte har tillräcklig information om problemet eller saknar nödvändigt expertkunnande. Det är också olämpligt när beslutsimplementering kräver medarbetarnas acceptans. Ett konsensusbeslut är olämpligt när medarbetarna antas sakna vilja eller förmåga att se lösningar som är kongruenta med organisationens mål. Det är däremot att föredra när medarbetarnas acceptans är viktig, men förutsätter då att de har verksamhetsstrategiska insikter (besluts kvaliteten). De mellanliggande kategorierna/beslutsstilarna kan sägas vara anpassade till mellanformer av beslutssituationer.

Ledarens ledarstil

Lewin var en av de första att intressera sig för problemet. Hans endimensionella ”leadership style” (styrande – participativ – laissez faire) är normativ i den meningen att participativ ledning rekommenderas som den framgångsrika ledarstilen (men stödet i forskning har uteblivit). Modellen utvecklades vidare av Likert, som noterade en variation att beaktas i stildimensionen mellan polerna styrande och participativ med hänseende på vissa organisationsbetingelser.

Ohio studierna presenterade senare en tvådimensionell ledarskapsmodell: initiating structure och consideration. Ledarskapsstilar antogs vara kombinationer av dessa dimensioner. Liksom hos Lewin förutsattes respektive ledarskapsstil vara stabil över tid och situationer. Likaså förutsattes en direkt relation mellan ledarstilen och effekterna (arbetsresultaten).

Blake och Moutons ledarskapsmodell, den sk managerial grid, är baserad på och är en utveckling av Ohio forskningens tvådimensionella stilteori. Den argumenterar för att det effektiva ledarskapet utmärks av hög laddning i båda dimensionerna och att detta förhållande inte begränsas av specifika organisationsförhållanden eller medarbetarkarakteristika. Synsättet ger en lösning på ett länge omtvistat problem i teoribildningen, nämligen förhållandet mellan ledarens styrande och samverkande förhållningssätt. Redan Ohioforskningen gav stöd för uppfattningen att ”stilarna” inte står mot varandra som polerna i en enkel dimension, utan att ledarbeteendet är en kombination av de två dimensionerna. Ett centralt antagande hos Blake och Mouton är att effektiv gruppleddning förutsätter såväl styrning (directiveness) eller sk initierande struktur som stöd och sam-

verkan (participation) i en parallellitet. Detta antagande stämmer väl med den tidigare redovisade path-goal teorin för dyadisk ledning.

Antagandet om ett samband mellan samverkan (delaktighet) och arbets-effekterna har stöd i forskning (Hall 1994). Effekterna antas medierade av såväl affektiva/motivationella (självförtroende, identifikation med gemensamma mål, m m) som kognitiva faktorer (problemlösningsförmåga, kommunikation, m m). Det populära begreppet kompetens sammanfattar väl dessa medierande faktorer. Spector (1986) listar ett antal attityder och beteenden som påverkas av samverkan (participation). Han noterar positiva samband med arbetstillfredsställelse (r.44), delaktighet (involvement) (r.43), engagemang (commitment) (r.65) och prestation (r.23) samt negativa samband med rollosäkerhet (r.-54), rollkonflikt (r.-42), stress (r.-18) och avgång (r.-38). De flesta företagsledare tror också att delaktighet, samverkan och medarbetarnas inflytande på verksamheten leder till bättre arbetsinsatser (Lawler 1973). Delaktighet antas främja produktivitet, tillfredsställelse och förändringsbenägenhet samt motverka arbetsfrånvaro och avgångsbenägenhet i organisationen.

Samarbetet och den gemensamma problemlösningen i arbetet kan således betraktas som kritiska aspekter för ledningsfunktionen. Dålig kommunikation och konflikter är exempel på problem som hämmar arbetsorganisationens effektivitet. Gruppdynamiken kan förminska, men också ”utväxla” de individuella insatserna. Ett kompetensinriktat (sam-)arbetsklimat har i åtskilliga studier visat samband med arbetstillfredsställelse och arbetseffektivitet. Ett sådant psykologiskt klimat i arbetsorganisationen har också visats skapa goda betingelser för ”spontan anpassning” och förändringsberedskap i organisationen (Hall 1994; Ekvall 1988).

Ledarrollen i små organisationer

I ledarrollen ingår att leda och samordna organisationens alla resurser för att motsvara föregivna mål för verksamheten. Det innebär att planera och fatta beslut om resurser och resursanvändning samt att organisera och följa upp verksamheten i alla dess delar. Framförallt är personalen en kritisk resurs i sammanhanget. Dess kunnande, engagemang och samarbetsförmåga är i många fall den kapacitet som möjliggör en effektiv och utvecklingsbar verksamhet. Forskningen på området har i allmänhet denna utgångspunkt, men det har länge varit, och är så fortfarande, en omtvistad fråga huruvida ledarrollen är ”universell” eller om olika verksamhetsområden, organisationstyp och -storlek präglar ledarens uppgifter och aktiviteter och därmed skapar olika slags ”ledarprofiler”. En mycket begränsad del av forskningen har ägnats åt problemet att undersöka ledarrollen i små organisationer, med skiftande verksamhet och inom olika sektorer av arbetsmarknaden. Det finns viss grund för föreställningen att ledare av små organisationer fäster relativt större vikt vid ledarrollens relationsaspekter och ett

stödande och delegerande ledarbete i organisationen. Särskilt skulle detta kunna förväntas i den ideella sektorns organisationer.

För att i jämförande syfte studera ledarrollen i små organisationer med varierande verksamhet bör lämpligen ansatsen vara att välja beskrivningsdimensioner som är tillräckligt ”generella” för att omfatta de flesta aktiviteter och beteenden i ledande arbetsroller samt, som i bästa fall kan anknytas till generell teori på området. Mintzberg (och andra forskare) hävdar att alla ledares uppgifter och aktiviteter kan sammanfattas i tre rollkategorier: informations- relations- och handlingsroller. Han anser emellertid att tyngdpunkten av ledarens uppgifter kan skifta i dessa roller beroende av bland annat verksamhetens karaktär. Med variabler liknande Mintzbergs torde således aktivitetsmönstret hos ledare i olika organisationstyper och i olika sektorer av arbetsmarknaden meningsfullt beskrivas och jämföras.

Det ledarskap som praktiseras av ledaren, särskilt i dess motivationsfrämjande aspekter, bör av samma skäl som ovan, beskrivas i generella dimensioner. Path-goal är den teori som mest välgrundat ger vägledning för val av sådana dimensioner. Teorin (House 1974) hävdar att path-goal dimensionerna (jämför tidigare avsnittet om motivationsfrämjande ledarskap) är tillräckligt generella för att meningsfullt beskriva ledarens motivationsfrämjande roll i sin ledningsuppgift. Det faktiska ledarbeteendet antas emellertid variera med situationella faktorer: uppgiftens art, medarbetarnas karakteristika och omgivningsbetingelser. Ledarens beteende antas t ex behöva vara mindre styrande ju formellare organisationen är uppbyggd och ju mer strukturerad dess verksamhet är.

Undersökningen – Ledarskap i Jämtland 2003

I Jämtland har näringslivet betydande inslag av små och medelstora företag och icke traditionella organisationer (i den sk tredje sektorns arbetsmarknad). Därför valdes att studera aspekter av ledarrollen i organisationer som omfattar mellan fem och 50 anställda inom tre sektorer av arbetsmarknaden, nämligen: privata företag, kommunala verksamheter och intresseorganisationer med varierande verksamheter.

Studiens syfte var att undersöka ledarrollens struktur i små företag/organisationer och i vilken utsträckning ett motivationsfrämjande ledarskap tillämpas i dessa företag och organisationer samt ledarbeteendets konsekvenser för organisationens måluppfyllelse och medarbetarnas trivsel och engagemang.

Metod

Studien var en enkätundersökning. Urvalet av organisationsföreträdare skedde med underlag från SCB:s företagsregister och en förteckning av arbetsställen med antalet anställda i intervallet 5-49 personer och kategoriserat enligt privata-

offentliga- och ideella (ekonomiska och ideella föreningar, trossamfund, m fl) organisationer. Organisationerna indelades i tre storlekskategorier: 5-9, 10-19 och 20-49 anställda. Samplet kom att omfatta 280 arbetsställen/organisationsföreträdare, vilket motsvarar drygt 73 procent av urvalet.

Deltagare

Deltagare i undersökningen var 280 chefer/ledare, av vilka 122 (44 %) representerade den privata sektorn, 81 (29 %) den kommunala och 77 (27 %) intresseorganisationer. De var i ungefär samma antal fördelade på organisationer med 5-9 anställda (35 %), 10-19 anställda (30 %) och 20-49 anställda (35 %).

Av deltagarna hade ca 30 procent varit verksamma i den aktuella organisationen kortare tid än fyra år och ca 30 procent längre tid än tolv år. Det fanns inga påtagliga skillnader i dessa förhållanden med avseende på organisationens sektortillhörighet eller storlek.

I samplet som helhet var könsfördelningen 55 procent män och 45 procent kvinnor. Avvikelser från denna generella bild bestod i att förhållandet män/kvinnor i privat sektor var 63 till 37 procent och inom sektorns större företag 69 till 31 procent. För ledare i kommunal sektor var förhållandet män/kvinnor 26 till 74 procent och bland de större intresseorganisationerna 70 till 30 procent.

Spännvidden var stor i deltagarnas ålder: 15 procent var yngre än 35 år och 25 procent äldre än 55 år. Medianåldern var lägre bland intresseorganisationernas företrädare.

Undersökningsvariabler

Ledarrollen undersöktes genom ledarens skattning (5-gradig skala) av sina uppgifter och aktiviteter i följande sex kategorier: 1. företräder organisationen i kontakter med utomstående personer och organisationer/myndigheter 2. engagerar mig i utredningar och analys av yttre förhållanden som påverkar organisationen 3. skapar samordning och utvecklar samarbetet i organisationen 4. uppmärksammar medarbetarnas behov av utveckling och stimulans i arbetet 5. förhandlar om resurser och problem med individer och grupper i organisationen 6. utvecklar idéer och lösningar på problem i verksamheten.

Ledarbeteende mättes med instrumentet "path-goal leadership questionnaire", som ger ledarens självskattning (5-gradig skala) i path-goal teorins fyra dimensioner: styrande, stödjande, delegerande och prestationsorienterat beteende.

Aspekter av "personalpolitiken" studerades genom ledarens uppgifter om: 1. andel av personalen som deltar i planerings- och uppföljningssamtal (performance management) och 2. andel av personalen som har prestationsrelaterad lön.

Organisationens bemanningsnivå över tid (senaste fem åren) mättes 1. enligt kategorierna: oförändrad, minskad, ökad bemanningsnivå samt 2. bemanningsökning i antal. Personalomsättning mättes i procent av anställda och sjukfrån-

varon i procent av tillgänglig arbetstid. Som ytterligare exempel på ”organisationseffekter” mättes genom ledarens skattning (5-gradig skala): 1. organisationens måluppfyllelse 2. medarbetarnas trivsel och 3. engagemang.

Resultat

Följande redovisning av studiens huvudresultat omfattar en kortfattad beskrivning av samplets organisationer och en redogörelse för organisationsföreträdarnas bedömning av dels sina egna uppgifter och aktiviteter och dels egna prioriteringar av de fyra path-goal dimensionerna. Vidare innehåller presentationen ett antal analyser av samband mellan ledarrollens aktivitetsmönster och ledarbeteendet i relation till vissa organisationsvariabler och ”effektvariablerna” måluppfyllelse, medarbetartrivsel och -engagemang.

Samplets organisationer.

Av organisationerna hade 36 procent i någon omfattning ökat sin bemanning under senaste fem åren. De övriga hade antingen minskat bemanningen eller behållit en oförändrad bemanningsnivå. Av privata företag hade 46 procent ökat bemanningen och bland kommunala och intresseorganisationer var motsvarande andel 30 och 28 procent.

En jämförelse mellan samplets organisationer i de tre storlekskategorierna visade att det var organisationer i den minsta kategorin (5-9 anställda) som främst svarade för andelen ”växande” organisationer (50 %). I de båda övriga storlekskategorierna var denna andel 25 procent i vardera kategorin. Ett mindre antal organisationer (13/97) hade ökat sin bemanning påtagligt (>10 %) och av dessa återfanns (10/13) 77 procent i den privata sektorn. De fanns nästan uteslutande i kategorin större (20-49 anställda) organisationer.

Sjukfrånvarovolymens organisationsberoende fördelning dikotomiserades för att erhålla kategorierna högre respektive lägre sjukfrånvaro. Andelen organisationer med hög sjukfrånvaro var bland intresseorganisationerna (26/77) 34 procent, bland kommunala (39/81) 48 procent och bland privata företag (16/122) 13 procent. Vidare fördelade sig organisationerna med hög sjukfrånvaro med hänseende på storlekskategorierna så att andelen var 23 procent i den minsta, 29 i mellankategorin och 39 i kategorin större organisationer.

Ledarrollen och mönstret av uppgifter och aktiviteter i ledningsarbetet

Skattningarna av förekommande uppgifters betydelse i ledarrollen visade på det hela taget ganska stor överensstämmelse med höga värden i skalorna. Högst skattades uppgifter i rollen att företräda organisationen. En avvikelse från denna bild är att företrädarna för organisationer i kommunala sektorn ger lägre skattning åt variabeln än organisationsföreträdarna i de båda övriga sektorerna.

Uppgifter i rollen att styra organisationen i förhållande till omgivningen skattades genomgående lägre än övriga variabler.

Tabell 1. Ledarnas skattning av betydelsen av sina uppgifter i sex föregivna kategorier (med anknytning till bl a Mintzbergs rolldimensioner: informations- relations- och handlingsroller). Medelvärden och standardavvikelser. N=279.

Ledningsfunktion	Sektor:	Privata N=122	Kommunala N=78	Intresseorg N=79	Totalt n=279
Företräda org i	M	4.35	3.96	4.28	4.22
externa kontakter	SD	0.91	1.07	1.07	1.01
Styra org i förh till	M	3.82	3.72	3,72	3.76
omgivningen	SD	0.96	0.99	1.07	1.00
Samordna/skapa	M	4.05	3.89	3.85	3.95
samarbete i org	SD	0.88	0.92	1.02	0.93
Utveckla/stimulera	M	3.93	4.11	4.07	4.02
medarbetare	SD	0.75	0.75	0.67	0.73
Lösa problem/ skapa utveckling	M	4.16	4.06	3.95	4.07
	SD	0.70	0.65	0.96	0.77
Förhandla i org	M	3.82	4.08	3.92	3.92
	SD	0.93	0.87	0.87	0.91

Ledarrollens aktivitetsmönster och sambanden med vissa organisationsvariabler

I följande redovisningar är de variabelsamband (korrelationer) som noteras med x signifikanta på .05 nivån och är de som noteras med xx signifikanta på .01 nivån.

Uppgiftskategorin ”att företräda organisationen” i ledarrollen korrelerade negativt med variabeln sjukfrånvaro, $-.19_{xx}$. Ledningsuppgiften ”att samordna och skapa samarbete” visade samband med förekomsten av planerings-/uppföljningsamtal, $.20_{xx}$, som även visade samband med ledningsuppgiften ”att förhandla med personer och grupper” i organisationen, $.14_x$. Denna ledningsuppgift korrelerade även med förekomsten av prestationsrelaterad lön, $.14_x$.

Ledarbeteendet enligt path-goal teorins dimensioner

Resultatet av ledarnas skattningar kan jämföras med tillgängliga ”normdata”, som visar följande rangordning av dimensionerna: högst skattas stödjande beteende och i fallande ordning skattas därefter styrande, delegerande och prestationsorienterat beteende. Samplets ledare avvek inte påtagligt från denna generella bild. Stödjande beteende skattades högst och prestationsorienteringen lägst. Dock skattades i samplet delegerande beteende högre än styrande, vilket är en avvikelse från normdata. Vidare avvek ledarna av intresseorganisationer (och i någon mån ledare i kommunala verksamheter) från normdata och samplets ledare

i den privata företagssektorn genom att de skattade delegerande beteende högre än stödjande.

Tabell 2. Ledarnas skattning av eget beteende i de fyra path-goal dimensionerna: styrande-, stödjande, delegerande- och prestationsorienterat beteende. Medelvärden och standardavvikelser. N=279.

Dimensioner	Sektor:	Privata N=122	Kommunala N=78	Intresseorg N=79	Totalt n=279
Styrande	M	3.31	3.33	3.25	3.30
	SD	0.87	0.79	0.85	0.84
Prestations- inriktad	M	3.16	3.06	2.86	3.05
	SD	0.82	0.87	0.84	0.85
Stödjande	M	3.71	3.58	3.67	3.66
	SD	0.65	0.69	0.79	0.70
Delegerande	M	3.44	3.63	3.79	3.59
	SD	0.88	0.84	0.80	0.86

Ledarbeteendets dimensioner och sambanden med vissa organisationsvariabler

Endast ett signifikant samband kunde konstateras, nämligen mellan prestationsorienterat ledarbeteende och sjukfrånvaro, $-.12_x$.

Organisationens betydelse för ledarrollen och ledarbeteendet

En multivariat analys med de oberoende variablerna organisationssektor och storlek visade följande: 1. skillnader fanns med hänseende på organisationssektor i variabeln ”att företräda organisationen utåt” ($F = 3.81$; $p < .05$). Ledare i kommunala verksamheter skattar denna variabel lägre än ledare i övriga sektorer. Skillnader fanns även, men med lägre statistisk signifikans, i variabeln delegerande ledarskap ($F = 2.84$; $p = .06$). Här består skillnaden i att ledare för intresseorganisationer skattade variabeln högre än övriga.

Skillnader fanns med hänseende på organisationsstorlek i variabeln ”utveckla och lösa problem i verksamheten” ($F = 3.73$; $p < .05$). Företrädarna i mellanstora organisationer skattade variabeln lägre. En skillnad med större statistisk osäkerhet konstaterades även i variabeln ”utveckling av medarbetare” ($F = 1.77$; $p = .13$). Variabeln skattades lägre av företrädare av större organisationer.

Analysen visade vissa interaktionseffekter: För variabeln ”utveckla och lösa problem i verksamheten” var förhållandet att variabeln skattades lågt av ledare av de mindre intresseorganisationerna (5-9 anställda) och högt av dessa ledare av större (10-49) organisationer ($F = 2.92$; $p < .05$). Variabeln ”utveckling av medarbetare” skattades i privat sektor lågt av ledare av de större organisationerna och högt av ledare av de mindre ($F = 2.36$; $p = .05$).

Samband mellan uppgifter i ledarrollen och "effektvariablerna", måluppfyllelse, trivsel och medarbetarengagemang

Av tabellen framgår att såväl måluppfyllelse som medarbetarnas trivsel och engagemang, enligt ledarens bedömning, hade samband med den betydelse som fästes vid ledningsarbetets organisationsrelaterade aktiviteter: samordning och samarbetet i organisationen och problemlösning och utvecklingsfrågorna i verksamheten.

Tabell 3. Korrelationer mellan dimensioner av ledningsaktiviteter och skattad måluppfyllelse, trivsel och engagemang hos medarbetarna.

	Måluppfyllelse	Trivsel	Engagemang
Företräda org i externa kontakter	.13 _x	.05	.10
Styra org i förhållande till omgivning	.07	.06	.07
Samordna i org/skapa samarbete	.24 _{xx}	.24 _{xx}	.25 _{xx}
Utveckla/stimulera medarbetarna	.11	.32 _{xx}	.23 _{xx}
Lösa problem/skapa utveckling	.17 _{xx}	.23 _{xx}	.14 _{xx}
Förhandla i organisationen	.25 _{xx}	.17 _{xx}	.15 _{xx}

Samband fanns ($p < .01$) mellan variabeln "förekomsten av planeringssamtal" och ledarens skattade betydelse åt uppgiftsdimensionen "personalens utveckling/stimulans". Sjukfrånvaron var negativt korrelerad med ledarens skattade tyngd åt externt kontaktarbete (-.19_{xx}). Personalomsättning visade däremot inga samband med ledarrollens olika dimensioner.

Samband mellan ledarbeteende och "effektvariablerna", måluppfyllelse, trivsel och medarbetarengagemang

Ingen av path-goal dimensionerna visade samband med ledarens skattning av organisationens måluppfyllelse. Samtliga dimensioner visade statistiskt signifikanta samband med skattad trivsel hos medarbetarna och dimensionerna stödjande och delegerade ledarbeteende med skattat medarbetarengagemang.

Tabell 4. Korrelationer mellan ledarnas skattning i path-goal dimensionerna och skattad måluppfyllelse, trivsel och engagemang hos medarbetarna.

	Måluppfyllelse	trivsel	engagemang
Styrande	.00	.14 _x	.02
Prestationsorienterat	.11	.16 _x	.09
Stödjande	.09	.35 _{xx}	.19 _{xx}
Delegerande	.00	.18 _{xx}	.16 _{xx}

Samband mellan aspekter av ledarrollen och organisationseffekterna: måluppfyllelse, trivsel och engagemang

Analys av det vägda sambandet mellan aspekter av ledarens uppgifter och beteende och dessa aspekters betydelse för ”effektvariablerna”, måluppfyllelse och medarbetarnas trivsel och engagemang.

Tabell 5. Interkorrelationer bland åtta variabler, *måluppfyllelse* (beroende) och sju predicerande variabler (aspekter av ledarens uppgifter och ledarbeteende).

Variabler	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x1
x2 Styrande beteende	-	.11 _x	.14 _x	.47 _{xx}	.06	.07	.16 _{xx}	.02
x3 Stödjande		-	.17 _{xx}	.08	.16 _{xx}	.25 _{xx}	.25 _{xx}	.11
x4 Delegerande			-	.28 _{xx}	.05	.21 _{xx}	.27 _{xx}	.01
x5 Prestationsorient				-	.13 _x	.17 _{xx}	.14 _x	.12 _x
x6 Företräda org					-	.55 _{xx}	.34 _{xx}	.10
x7 Leda organisation						-	.55 _{xx}	.21 _{xx}
x8 Utveckla/lösa probl							-	.22 _{xx}
x1 Måluppfyllelse								-
M _x	3.30	3.65	3.60	3.05	3.62	3.69	3.67	3.76
σ _x	.85	.68	.84	.84	1.08	.90	.88	.59

Den multipla korrelationen mellan måluppfyllelse (x1) och kombinationen av prediktorvariabler (x2 – x8) visade koefficienten $R = .342$ och $F = 3.431$ ($p < .01$). Med betakoefficienten = 2.989 erhöles $t = 9.81$ ($p < .01$).

Analysen av prediktorvariablernas relativa bidrag till variansen i den beroende variabeln, måluppfyllelse (efter beräkning av multipla R från variablernas betakoefficienter) visade, att den predicerade variansen i huvudsak förklarades av tre faktorer, nämligen ledarens prioritering av uppgifter i områdena att utveckla idéer och lösningar problem i verksamheten och att utveckla/stimulera medarbetarna samt hans prestationsorienterade ledarbeteende gentemot medarbetarna ($p < .05$). Dessa tre (oberoende) variabler visade för övrigt måttlig korrelation till varandra och kan därmed antas mäta olika aspekter av beroende variabeln, måluppfyllelse. I den multipla regressionen reducerades övriga variablers betydelse i denna sambandsanalys, sannolikt på grund av de oberoende variablernas betydande korrelationer sinsemellan.

Den multipla korrelationen mellan måluppfyllelse (x1) och kombinationen av prediktorvariabler (x2 – x8) visade koefficienten $R = .473$ och $F = 7.482$ ($p < .01$). Med betakoefficienten = 2.170 erhöles $t = 8.35$ ($p < .01$).

Tabell 6. Interkorrelationer bland åtta variabler, *medarbetartrivsel* (beroende) och sju predicerande variabler (aspekter av ledarens uppgifter och ledarbeteende).

Variabler	x2	x3	x4	x5	x6	X7	x8	x1
x2 Styrande beteende	-	.11 _x	.14 _x	.47 _{xx}	.06	.07	.16 _{xx}	.15 _{xx}
x3 Stödjande beteende		-	.17 _{xx}	.08	.16 _{xx}	.25 _{xx}	.25 _{xx}	.34 _{xx}
x4 Delegerande bet			-	.28 _{xx}	.05	.21 _{xx}	.27 _{xx}	.17 _{xx}
x5 Prestationsorient				-	.13 _x	.17 _{xx}	.14 _x	.15 _x
x6 Företräda org					-	.55 _{xx}	.34 _{xx}	.04
x7 Leda organisation						-	.55 _{xx}	.24 _{xx}
x8 Utveckla/lösa probl							-	.21 _{xx}
x1 Medarbetartrivsel								-
M _x	3.30	3.65	3.60	3.05	3.62	3.69	3.67	3.97
σ _x	.85	.68	.84	.84	1.08	.90	.88	.55

Prediktorvariablernas relativa bidrag till variansen i den beroende variabeln, medarbetarnas trivsel (efter beräkning av multipla R från variablernas betakoefficienter) visade att signifikanta koefficienter var stödjande ledarbeteende och prioriterad ”personalledning” (index av medarbetarrelationer och samordningsaktiviteter) ($p < .01$).

Tabell 7. Interkorrelationer bland åtta variabler, *medarbetarengagemang* (beroende) och sju predicerande variabler (aspekter av ledarens uppgifter och ledarbeteende).

Variabler	x2	x3	x4	x5	x6	X7	x8	x1
x2 Styrande beteende	-	.11 _x	.14 _x	.47 _{xx}	.06	.07	.16 _{xx}	.02
x3 Stödjande beteende		-	.17 _{xx}	.08	.16 _{xx}	.25 _{xx}	.25 _{xx}	.19 _{xx}
x4 Delegerande bet			-	.28 _{xx}	.05	.21 _{xx}	.27 _{xx}	.16 _{xx}
x5 Prestationsorient				-	.13 _x	.17 _{xx}	.14 _x	.08
x6 Företräda org					-	.55 _{xx}	.34 _{xx}	.09
x7 Leda organisation						-	.55 _{xx}	.26 _{xx}
x8 Utveckla/lösa probl							-	.15 _{xx}
x1 Medarbetareng								-
M _x	3.30	3.65	3.60	3.05	3.62	3.69	3.67	4.00
σ _x	.85	.68	.84	.84	1.08	.90	.88	.62

Den multipla korrelationen mellan måluppfyllelse (x1) och kombinationen av prediktorvariabler (x2 – x8) visade koefficienten $R = .336$ och $F = 3.288$ ($p < .01$). Med betakoefficienten = 2.670 erhöles $t = 8.22$ ($p < .01$).

Stödjande ledarskap och ”aktiv personalledning” (index av medarbetarrelationer och samordningsaktiviteter) var de prediktorer som, i likhet med analysen ovan, i huvudsak förklarade variansen i den beroende variabeln, medarbetarengagemang.

Övriga variabelsamband

De tre ”effektvariablerna”, måluppfyllelse, trivsel och engagemang i organisationen var signifikant korrelerade med varandra: måluppfyllelse – trivsel .37_{xx}, måluppfyllelse – engagemang, .22_{xx} och trivsel – engagemang, .54_{xx}.

Variabeln sjukfrånvaro var signifikant korrelerad med personalomsättning, .38_{xx}, variabeln personalomsättning dessutom negativt korrelerad med variablerna måluppfyllelse, -.13_x, trivsel, -.16_{xx} och engagemang, -.23_{xx}.

Förekomsten av planerings-/uppföljningssamtal visade samband med andelen prestationsrelaterad lön bland lönekomponenterna, .24_{xx}, samt med trivsel, .17_{xx}, och engagemang, .18_{xx}.

Gemensam och specifik varians i ledarskapets path-goal dimensioner

Ett intressant problem att undersöka var huruvida ledarbeteendets dimensioner enligt path-goal teorin å ena sidan kan tänkas vara oberoende/komplementära med hänsyn till situationella förhållanden i ledarskapet eller å andra sidan utmärkas av inbördes beroenden som kan återföras på en ”övergripande faktor” i ledarbeteendet. I det följande redovisas dimensionernas interkorrelationer samt en utredning av dimensionernas gemensamma varians (kommunalitet).

Tabell 8. Path-goal dimensionernas interkorrelationer. N = 279.

	1	2	3	4
1. Styrande	-			
2. Prestationsinriktad	0.47 _{xx}	-		
3. Stödjande	0.14 _x	0.10	-	
4. Delegerande	0.15 _x	0.26 _{xx}	0.20 _{xx}	-

Korrelationerna visade högt positivt samband mellan styrande och prestationsorienterat ledarbeteende. Även övriga korrelationer var signifikanta, utom i ett fall, nämligen korrelationen mellan det prestationsorienterade och stödjande ledarbeteendet.

Dimensionernas g-laddningar (korrelationer mot index av samtliga dimensioner) var: styrande 0.58; prestationsorienterat 0.57; stödjande 0.46; delegerande 0.53, vilket stödjer antagandet att path-goal dimensionerna har täckning av en övergripande faktor, som generellt kännetecknar ledarskapet.

Nedan redovisas produkterna av dimensionernas g-laddningar och de residualer som erhålls efter subtraktion av dessa produkter från dimensionernas primära korrelationer.

Tabell 9. Produkterna av variabelernas g-laddningar och de residualer som erhålls efter subtraktion av dessa produkter från dimensionernas primära korrelationer.

P 1-2: 0.33;	R 1-2: $0.47 - 0.33 = + 0.14$
P 1-3: 0.27;	R 1-3: $0.14 - 0.27 = - 0.13$
P 1.4: 0.30;	R 1-4: $0.15 - 0.30 = - 0.15$
P 2-3: 0.26;	R 2-3: $0.10 - 0.26 = - 0.16$
P 2-4: 0.30;	R 2-4: $0.26 - 0.30 = - 0.04$
P 3-4: 0.24;	R 3-4: $0.20 - 0.24 = - 0.04$

De erhållna residualerna är av måttlig storlek. Ett mönster framträder dock som tyder på förekomsten av två gruppfaktorer i varianserna. Nedan redovisas utfallet av sådan gruppfaktoranalys med den ena faktorn samordnande styrande och prestationsorienterat och den andra stödjande och delegerande ledarbeteende.

Tabell 10. Gruppfaktoranalys med faktorerna styrande/prestationsorienterat respektive stödjande/delegerande ledarbeteende.

	index (1-2)		index (3-4)
1. styrande	0.71 _{xx}	3. stödjande	0.59 _{xx}
2. prestationsinriktad	0.69 _{xx}	4. delegerande	0.68 _{xx}

Tabell 11. Sammanfattande resultat av prövningen av dimensionaliteten i path-goal teorins fyra kategorier av ledarbeteenden (laddningar och kvadrerade laddningar) samt de fyra dimensionernas kommunalitet (h2) och specificitet (1 - h2).

	g	grp 1-2	grp 3-4	kommuna- litet (h2)	1-h2
styrande	.58 (.34)	.71 (.50)		.84	.17
prestationsinriktad	.57 (.32)	.69 (.48)		.80	.20
stödjande	.46 (.21)		.59 (.35)	.56	.41
delegerande	.53 (.28)		.68 (.46)	.74	.22

Sammanfattningsvis kan konstateras att, beträffande styrande beteende 34 procent av variansen förklaras av g-faktorn, 50 procent av en gruppfaktor som är gemensam med prestationsorienterat beteende och 16 procent är specifik för dimensionen. I den prestationsinriktade dimensionen förklaras 32 procent av g-faktorn, 48 procent av samma gruppfaktor och 20 procent är specifik varians. I den stödjande täcks 21 procent av g-faktorn och 35 procent av en gruppfaktor gemensam med delegerande dimensionen och 44 procent av variansen är speci-

fik. Den delegerande dimensionen, slutligen har 28 procent g-faktorvarians, 46 procent gruppvarians och 22 procent specifik varians.

Diskussion

Ett grundtema i denna framställning har varit att organisationens utvecklingsmöjligheter i väsentlig grad har att göra med ledarens intresse och förmåga att leda och utveckla den ”interna verksamheten” och medarbetarnas kunnande, engagemang och samarbetsförmåga. Studien visade att ledarens aktiviteter som rör organisationens inre förhållanden tillmäts större betydelse i ledarrollen än uppgifter som relaterar till dess omgivningsberoende. Den visade också starka samband mellan ledarens prioritering av organisationsrelaterade aktiviteter (samordning och samarbete samt problemlösning och utvecklingsfrågor i verksamheten) och ”effektvariablerna” måluppfyllelse och medarbetarnas trivsel och engagemang. Resultaten överensstämmer väl med vad som konstaterats i andra studier (Spector 1986; Hall 1994), nämligen att aktiv personalledning och samverkan har positiva samband med såväl prestation som arbetstillfredsställelse/motivation bland medarbetarna.

Särskilda analyser av ledarbeteende och ”organisationseffekterna” visade att måluppfyllelsen främst beror av ledarens prioritering av uppgifter i områdena att utveckla idéer och lösningar på problem i verksamheten, att utveckla och stimulera medarbetarna samt hans prestationsorientering. Eftersom dessa tre (oberoende) variabler visade måttliga interna samband, kan de antas mäta olika aspekter av ledarrollen som tillsammans är utmärkande för målinriktat ledarskap. Vidare visade analyserna att ledarens prioritering av den personalledande uppgiften tillsammans med ett stödjande av medarbetarna, bäst predicerade medarbetarengagemang och trivsel i organisationen.

Andelen organisationer med hög sjukfrånvaro (dikotomiserad variabel) var störst i kategorin kommunala verksamheter och lägst bland privata företag. Den var lägst i de små organisationerna. Sjukfrånvaro var negativt korrelerad med ledarens skattade tyngd åt externt kontaktarbete samt med ledardimensionen prestationsorientering.

Path-goal teorin utgår från att de fyra dimensionerna är grundläggande för effektivt och tillfredsställande ledarskap. De antas således inte vara komplementära i någon betydande utsträckning och modellen visar i detta avseende en likhet med Blake och Moutons ”managerial grid”. Ett flertal studier antyder att dimensionerna är högt interkorrelerade och samtidigt visar samband med t ex medarbetarnas arbetsengagemang. Detta förhållande har stöd även i studier som prövar variablerna utifrån medarbetarnas bedömning (Hallqvist & Talling 2003). Den genomförda principalkomponentanalysen visade att dimensionernas inbördes korrelationer kan återföras på en ”övergripande faktor” som är uttryck för ett generellt inslag i ledarbeteendet. Dessutom identifierades i analysen två

gruppfaktorer: styrande/prestationsorienterat och stödjande/delegerande ledarbeteende. Störst specifik varians visade den stödjande dimensionen, vilket tyder på att denna faktor mer än övriga path-goal dimensioner är beroende av situationella betingelser.

Det bör uppmärksammas att studien bygger nästan uteslutande på ledarens egna bedömningar av såväl ledarrollen som av medarbetarna och vissa "organisationseffekter". Detta kan vara en begränsning för resultaten i vissa avseenden, eftersom risken föreligger, att ledaren tillför en "bedömningsfaktor" över de olika aspekter som studien avser belysa. Emellertid har studier som utgått från medarbetarbedömningar av path-goal dimensionerna (Hallqvist & Talling 2003) konstaterat liknande resultat i fråga om variabelernas höga internkorrelationer och även i fråga om variabelernas samband med bland annat upplevd arbetsmotivation i organisationen.

Referenser

- Bandura A (1986) *Social foundations of thought and action*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Dischinger DP (2003) "Human resource management in growth companies as a critical factor of success" Magisteruppsats vid Mitthögskolan.
- Eden D (1992) "Leadership and expectations: pygmalion effekts and other self-fulfilling prophecies in organisations" *Leadership quarterly*, 3 (4).
- Ekvall G (1988) *Förnyelse och friktion: om organisation, kreativitet och innovation*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Graen GB & Uhl-Bien M (1995) "Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange theory" *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hall J (1994) *Kompetens i organisationen*. Studentlitteratur, Lund.
- Hallqvist T & Talling S (2003) "Vilken betydelse har ledarstilen för arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation?" Kandidatuppsats vid Mitthögskolan.
- House RJ (1974) "A path-goal theory of leader effectiveness" *Administrative science quarterly*, 16,3.
- House RJ (1992) "Personality and charismatic leadership" *Leadership quarterly*, 3 (2), 81-101.
- Lawler EE (1973) *Motivation in workorganizations*. Brooks/Cole, Kalifornien.
- Mintzberg H (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row, New York.
- Pinder G (1998) *Work motivation*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Schein EH (1988) *Organizational psychology*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Spector X (1986) "Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work" *Human relations* 11, 1005-1016.
- Vroom VH (1964) *Work and motivation*. Wiley. New York.

Vroom VH & Yetton R (1973) *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.

Yukl G (2002) *Leadership in organizations*. Prentice-Hall, New Jersey.