

# Paradigmskifte i ledarskapsforskningen



De senaste trettio åren har forskningen inom ledarskapsområdet fått nytt fokus. Förändringen är så markant att forskarna talar om den som ett paradigmskifte. Från att ha varit inriktad på personliga egenskaper är nu forskningen inriktad på att identifiera vilka beteenden som skapar framgång och effektivitet.

Framstående forskare världen över är överens om att det finns ledarbeteenden som bevisligen och **markant ökar effektiviteten** i organisationen och får människor att både prestera och må bättre. **Så mycket som 60 % av resultatet kan förklaras med hjälp av dessa beteenden, vilket kan skapa resultat som man aldrig sett tidigare.**

Att forskningen nu fokuserar på framgångsrika ledarbeteenden ger också begreppet ledarutveckling en helt ny innebörd. Att som ledare bli medveten om att även små förändringar i beteendet får stora effekter på medarbetarnas effektivitet och motivation innebär att alla - oavsett personliga egenskaper och ledarstil – på ett enkelt och effektivt sätt kan utveckla och förädla sitt ledarskap.

## Paradigmskifte ledarskap

Paradigmskifte innebär att synen på **hur** ett effektivt ledarskap utövas helt håller på att förändras. Från att leda och fördela arbete till att motivera och utveckla andra till att kunna, vilja och våga göra mer än de någonsin gjort förut.

- Ledarskapets påverkan på resultatet kan öka från 25 % till 60 %, beroende på vilket syn- och förhållningsätt som organisationen väljer att utgå ifrån.
- Vill organisationen attrahera och behålla kompetent medarbetare krävs ett nytt synsätt. Speciellt viktigt om man vill attrahera de nya generationerna på arbetsmarknaden samt kunna konkurrera om bra kompetens.
- Det nya moderna ledarskapet påverkar allt som sker i organisationen. Från strukturer, processer, organisationer, mål, roller till de dagliga handlingarna.
- Alla i organisationen är ledare och har därmed ett ansvar för hur ledarskapet utövas – därav vikten att utveckla självledarskapet hos alla anställda.
- Det är inte antal "huvuden" eller timmar som personen jobbar som är det viktiga utan vilken nytta och värde varje person tillför verksamheten med den tiden de har till förfogande.
- Hur man mäter effekter av ledarskapet ändras. Effekten av ledarskapet mäts på utvecklingstakten hos medarbetarna samt den effekt de skapar utanför organisationen, hos kunden.
- Fokus från styrning och kontroll till beteende och bemötande, vilket även innebär nytt fokus på ledarutveckling och ledarutbildning.
- Hur man implementerar ett effektivt ledarskap i vardagen ändras. Att gå från att bara skicka folk på kurs till att skapa en gemensam ledarkultur och ett hållbart förhållningsätt hos alla – vilket sker som en process över tid.
- Omvärlden ändras i allt snabbare takt vilket ställer helt andra krav på utvecklingstakt hos alla ledare och medarbetare. Kontinuerlig personlig utveckling -

vardagslärande - är en förutsättning för verksamhetens fortsatta existens och konkurrenskraft, liksom för individen att kunna klara av att behålla sitt arbete och eller vara anställningsbar

- Viktigt att ha en strategisk plan och ansvarig för all kompetensutveckling i varje ledningsgrupp, exempelvis en CLO – Chief Learning Officer.

## Transformational Leadership

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

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

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

## Utvecklande Ledarskap (UL)

Utvecklande Ledarskap™ är den svenska modellen av Transformational leadership, och är framtaget och kvalitetssäkrat av Försvarshögskolan. UL har genom mer än tjugo års forskning anpassats till svenska ledare och deras förhållanden.

Syftet med UL är att utforska och förädla det personliga ledarskap, för att därigenom utveckla de ledarbeteenden som forskningen kunnat påvisa är de som skapar motiverade och kreativa medarbetare.

Organisationer där ledarna implementerat UL, har enligt beprövad forskning:

- Högre organisatoriskt resultat
- Ökad tillväxt och konkurrenskraft
- Ökad produktivitet, kvalitet, nyckeltal, trivsel, nöjdhet
- Minskad sjukskrivning
- Lättare att locka till sig och behålla attraktiv personal/ kompetens
- Ledare som kan hantera den nya generationens krav
- Ett framgångsrikt mångfalds- och jämställdhetsklimat

Det utvecklande ledarskapet bygger på ett förhållningssätt och en värdegrund som beskriver

- Hur jag ser på människor

- Hur jag får personer och organisationer att växa/utvecklas

När detta förhållningssätt implementeras i hela organisationen leder det till ökad effektivitet, motivation och resultat.

## En universiell framgångsmodell

Forskningen kring Transformational Leadership (Utvecklande Ledarskap) har genomförts i mer än 40 år, i alla typer av organisationer, på alla ledarnivåer och över hela världen. Resultaten är samstämmiga, Transformational Leadership är effektiv i alla typer av organisationer och kulturer. Så här skriver Bernard Bass i *Amerikan Psychologist*, February, 1997:

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

## Påverkar effektivitet och resultat – några utvalda studier...

Att Transformational Leadership (Utvecklande Ledarskap) har en direkt påverkan på effektiviteten har bevisats i en mängd olika vetenskapliga undersökningar.

**Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam** (1996) genomförde 33 studier där de drog slutsatsen att det fanns ett starkt samband mellan alla delar av det Utvecklande Ledarskapet och både objektiva (organisatoriska resultat) och subjektiva (medarbetarnas och kundernas bedömningar) mätningar av framgång.

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

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

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

### Kan tränas och läras in

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

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

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

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

## Sammanfattning forskningsresultat

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

- Skapar större enighet och samförstånd kring företagets vision, mission och strategier.
- Leder organisationer som är mer effektiva genom att de presterar högre resultat och bättre säljresultat, har högre marknadsandelar och nöjdare kunder.
- Är bättre på att utveckla individuella och grupprelaterade prestationer.
- Har ett ledarskap som förklarar mellan 45-60% av organisationens resultat.
- Får medarbetarna att ta ett större gemensamt ansvar, åstadkommer högre omsättning och har lägre omkostnader.
- Har mer kreativa medarbetare, presenterar fler produktinnovationer, samt bygger en säkrare arbetsmiljö.
- Medarbetarnas tro på sin egen kapacitet har i ett stort forskningsprojekt visat sig stå för närmare 30 % av resultatet i organisationen. (Stajkovic och Luthans; 1998a "Self-efficacy and work-related performance").

## Egen forskning

Vi har bedrivit egna studier och forskningsprojekt i samarbete med Göteborgs universitet och Försvarshögskolan.

- Är svenska chefer lönsamma?
- Effektivare ledningsgrupper
- Framgångsfaktorer i svenska organisationer och företag

## Vill du veta mer om paradigmskiftet inom ledarskap?

Kontakta Marie Gustafsson, [marie.gustafsson@malino.se](mailto:marie.gustafsson@malino.se)