Chef och bedömares skattningar av transformellt ledarskap samt betydelsen av effektivitet

Handledare: Ulrica von Thiele Schwarz Nathalie Fernandez
Psykologi III, vetenskaplig undersökning, c-uppsats

STOCKHOLMS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

CHEF OCH BEDÖMARES SKATTNINGAR AV TRANSFORMELLT LEDARSKAP SAMT BETYDELSEN AV EFFEKTIVITET

Nathalie Fernandez

Organisationer har behov av framgångsrika ledare och transformellt ledarskap har visat sig vara den mest effektiva ledarskapsstilen. Det är vanligt att skattningar av ledarskap görs både av chefer själva och av deras medarbetare, så kallad 360 graders undersökning. Syftet med studien var att undersöka chefen och bedömarnas skattning av transformellt ledarskap samt hur detta relaterar till bedömarnas skattade effektivitet. Undersökningsdeltagarna kommer från ett företag som tillverkar pappersmassa. Det var 89 chefer som skattade sitt ledarskap och 691 medarbetare som skattade sin närmsta chefs ledarskap genom en webbenkät bestående av multifactor leadership questionnaire, som mäter transformellt ledarskap, samt frågor om självskattad effektivitet. Resultatet visar att det är vanligast att chefer och medarbetare är överens om chefens grad av transformellt ledarskap. Medarbetare till chefer med god respektive dålig överensstämmelse skiljer sig inte åt i upplevd effektivitet. Slutsatsen är att god överensstämmelse inte är relaterad till hur effektiva bedömarna uppfattar att de är.

Organisationer kräver både effektivitet och produktivitet och behöver ledare som ser till att detta är möjligt. Ledare som är anpassningsbara fungerar väl i organisationer som har miljöer som är föränderliga. Där är det viktigt att ledaren kan organisera arbetet och medarbetarna samt ha ett flexibelt förhållningssätt (Avolio, Bass, Berson, Jung, 2003). Ledare utses av organisationer och deras roll kan vara att vägleda, planera, kontrollera, motivera och helt enkelt leda personalen i en arbetsgrupp eller organisation (Granberg, 2003). Burns (1978, refererat i Judge & Piccolo, 2004) påbörjade forskningen kring ledarskapsstilar genom att undersöka hur politiker leder. Teorier kring ledarskapet kopplades till organisationer och företag och Bass (1997) vidareutvecklade beskrivningen av de två ledarskapsstilarna som kallas för transformellt och transaktionellt ledarskap. Dessa två ledarskapsstilar har blivit allmängiltiga. Ledarskapsstilarna skiljer sig åt. I det transformella ledarskapet sätts medarbetarna i fokus, där tar ledaren fram deras kreativitet och låter dem motiveras, utvecklas och mogna. I en organisation med sådant ledarskap finns det utrymme för anpassning och gemensamma mål. Det transaktionella ledarskapet baserar sig på att ledaren använder sig av belöning och/eller bestraffning beroende på hur medarbetarna uppfyller mål som är viktiga för organisationens framgång och vinst. För att den transformella ledaren ska kunna ge uppgifter till medarbetarna är regler och bestämmelser strikta inom denna organisation (Bass, 1997).

Transformellt ledarskap

Enligt Bass (1997) baserar sig det transformella ledarskapet på fyra grundläggande beteenden. Dessa fyra är idealiserat inflytande, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individualiserad anpassning. Då en ledare har ett *idealiserat inflytande* innebär det att medarbetare har förtroende för ledaren som för fram sina viktiga ståndpunkter, är lojal och arbetar mot mål som är gemensamma. Denna ledare kan ses som karismatisk och idealiserad. Den ledaren som ger *inspirerande motivation* är han eller hon som sätter upp visioner och mål

inför framtiden och ger medarbetare som har höga ambitioner möjlighet till utmaning. Denna ledare är positiv och ger stöd och uppmuntran för att medarbetarna ska kunna nå målen och utveckla självförtroendet. En ledare som ger *intellektuell stimulans* är innovativ och risktagande. Medarbetare ges utrymme och uppmuntran till att skapa nya idéer. Sedan finns det den *individualiserat anpassande* ledaren som tar hänsyn till medarbetarnas individuella behov, mål, kunskapsnivå och utveckling. Ledaren vägleder och hjälper till för att medarbetaren ska kunna nå framgång.

Transaktionellt ledarskap

Det andra ledarskapet som kallas för transaktionellt ledarskap beskrivs enligt Bass (1997) innehålla fyra olika typer av beteenden som kallas för betingad belöning, tillfälligt aktivt och tillfälligt passivt ledarskap och låt-gå-ledarskap. *Betingad belöning* innebär att ledarna tydliggör vilka målen är och vad som förväntas av medarbetarna och dessutom vad belöningen blir. *Tillfälligt aktivt ledarskap* innebär att de anställda kontrolleras för att se om arbetsuppgifterna sköts på rätt sätt och detta är för att kunna vidta eventuella åtgärder. Regler och bestämmelser finns för att förebygga misstag på arbetsplatsen. Det *tillfälligt passiva ledarskapet* innebär att ledare inte är uppmärksammad på problem som uppstår på arbetsplatsen. Detta resulterar i att ledarna försöker lösa problem när något redan har inträffat istället för att förebygga att det händer. *Låt-gå-ledarskapet* kan räknas med till det transaktionella ledarskapet. Det är ett så kallat ickeledarskap som innebär brist på engagemang där ledaren inte tar ansvar för sin roll och bland annat undviker att hjälpa till när någon har problem. Ledaren finns inte tillgänglig vid behov och gör inte sitt arbete.

Effektivt ledarskap

Bass (1997) säger att forskningen kring ledarskapsstilar har visat på att ultimata ledare är de som är både transformella och transaktionella. Däremot beroende på ledarskapsstil skiljer det sig åt hur ledaren motiverar sina medarbetare. Bass (1997) förklarar att en ledare med transformellt ledarskap motiverar medarbetarna genom att låta dem arbeta utifrån intresse. I det transaktionella ledarskapet motiverar ledaren genom att styra medarbetarnas arbete utifrån belöning eller bestraffning. I det transformella ledarskapet prioriteras medarbetarna och i det transaktionella ledarskapet så ligger fokusen mer på ledaren och organisationen. Ledare som är transformella har visat sig ha många fördelar då medarbetare känner sig uppskattade och kan utvecklas. Ledaren motiverar medarbetarna i arbetet och lyfter fram deras självkänsla (Bass 1997). Transformellt ledarskap har visat sig vara mest effektivt och tillfredställande inom forskningen av ledarskap (Lowe et al., 1996). Avolio och Bass (1990, refererat i Bass, 1997) har gjort studier som rör program för ledarskapsträning som har utförts i flera länder, där har transformellt ledarskap beskrivits som idealiserad och något som medarbetarna föredrar.

Skattningar av ledarskap

Enligt forskning (Atwater, Fleenor, Smither & Wang 2009; Moshavi, Brown & Dodd, 2003) finns det ett begrepp som kallas för self-other agreement (SOA) som är en jämförelse mellan en persons självskattning och andras skattning av denna person. Det är vanligt att dessa skattningar görs inom ledarskap där chefen, kollegor, över- och underordnade får skatta chefens ledarskap. Instrumentet som används för att mäta hur ledarskapet uppfattas utifrån olika perspektiv kallas för 360-gradersmätning. Detta instrument kan användas för att ge feedback och utveckla ledarskap inom organisationer (Atwater, Braddy, Fleenor, Smither, Sturm, 2010). Skattningarna inom ledarskapet mäter olika attityder, egenskaper och beteenden som chefen har. Harris och Shaubroeck (1988) har gjort undersökningar där det framgår att vissa människors uppfattning om sig själva kan skilja sig från hur andra uppfattar en och detta

har studerats i organisationer. Undersökningar (Atwater & Yammarino, 1992; Mabe & West, refererat i Atwater et al., 2010,) har framförallt fokuserat på ledares självskattning som delats in i kategorier. Dessa kategorier består av ledare som skattar sig själva högre än vad deras medarbetare gör (överskattning), ledare vars självskattning som överensstämmer väl med hur medarbetarna har bedömt dem (överensstämmelse), samt ledare som skattar sig själv lägre än vad deras medarbetare gör (underskattning).

Självmedvetenhet hos ledare

Begreppet självmedvetenhet som handlar om ens egen uppfattning om sig själv och jämförelsen av beteendet med en standard, kan förklaras av hur pass väl självskattningen överensstämmer med hur andra skattar personen. Ledare med hög självmedvetenhet, som överensstämmer, ger positiva utfall för individer och organisationen. De är engagerade i organisationen, skapar arbetstrivsel och arbetar effektivare än vad chefer med lägre självmedvetenhet gör (Atwater & Yammarino, 1992). Graden av självmedvetenhet skiljer sig åt hos alla människor men det är viktigt att ledare har hög självmedvetenhet, alltså att chefens självskattning av ledarskapet *överensstämmer* med hur medarbetare skattar chefens ledarskap (Atwater, Fleenor, Smither & Wang, 2009). Enligt Mabe och West (1982, refererat i Atwater & Yammarino, 1992) så ska individer med hög självmedvetenhet hänga ihop med en stark internal locus of control och hög intelligens. De menar att individer som har högre *intelligens* har lättare att hantera information i minnet och göra mer noggranna bedömningar av sitt beteende. De som har *internal locus of control* känner ett stort ansvar inför prestation och framgång vilket gör att de är villiga att söka och behålla information som är användbar för att kunna nå personlig utveckling (Atwater & Yammarino 1997).

Överensstämmelse kan ha två undergrupper som är dålig överensstämmelse respektive bra överensstämmelse, som kopplas till hur ledaren och medarbetarna uppfattar ledarskapet utifrån prestation och effektivitet. Dålig överensstämmelse innebär att ledaren och medarbetare är överens om ett dåligt/lågt ledarskap. Bra överensstämmelse innebär att ledaren och medarbetare är överens om ett bra/högt ledarskap Atwater & Yammarino, 1997, refererat i Atwater et al., 2010).

Över-/underskattning

Atwater och Yammarino (1997, refererat i Moshavi, Brown & Dodd, 2003) förklarar att chefer som antingen underskattar eller överskattar sitt ledarskap har svårigheter i att bedöma sina starka och svaga sidor. De ledare som skattar sig själv högre än vad kollegor har skattat dem kan uppfattas som dryga där de sätter upp mål som är svåruppnåeliga både för dem själva och för sina medarbetare. Harris och Schaubroeck (1988) förklarar att chefer som överskattar sig själva inte anpassar sig till andras uppfattning och åsikter och de har inte heller någon högre strävan efter självförbättring för att förändra ledarskapet (Harris & Schaubroeck, 1988). Ledare som överskattar sig bortser från kritik och föredrar istället att ta till sig mer av den positiva feedbacken som medarbetare ger. Ledare som överskattar sig anses vara negativt både utifrån organisationens perspektiv och för invididen själv. De chefer som underskattar sitt ledarskap har även de, som tidigare nämnt, en tendens att missbedöma sitt ledarskap men skillnaden här är att dessa är försiktiga och blygsamma vilket kan vara en nackdel (Moshavi, Brown & Dodd, 2003). Däremot så är chefer som underskattar sig mer öppna och samarbetsvilliga vilket gör att dessa ledare utvecklas, når framgång och visar på effektivare resultat än de chefer som överskattar sitt ledarskap (Atwater & Yammarino, 1997, refererat i Moshavi, Brown & Dodd, 2003).

Skillnader i självskattning
Chefers skattning av sitt ledarskap behöver inte vara exakt och det finns en mängd faktorer som påverkar självskattningen (Brutus, Fleenor & McCauley, 1999). Ledare tenderar i allmänhet att skatta sitt ledarskap högre än vad deras medarbetare gör (Harris & Shaubroeck, 1988). Moshavi, Brown and Dodd (2003) har hittat att *manliga* ledare har en benägenhet att skatta sig högre inom transformellt ledarskap än vad *kvinnor* har. Det har även framkommit att det är vanligare hos manliga ledare att överskatta sin effektivitet än vad det är hos kvinnor. När kvinnliga chefer bedömer så stämmer deras självskattning bättre överens med hur deras medarbetare har skattat ledarskapet (Brutus, Fleenor, and McCauley, 1999). Angående *ålder* så finns det även skillnad i självskattning då det kommit fram vid studier av Moshavi, Brown och Dodd (2003) att äldre manliga ledare hade högre poäng på skattningar av transformellt ledarskap än vad yngre har. Enligt studier som Atwater, Fleenor, Smither och Wang (2009) har gjort där olika kulturer jämförts så har det visat sig att i *kulturer* som är individualistiska, där individen prioriteras framför gruppen, så är chefens överensstämmelse med medarbetarnas skattning sämre än vid ledarskapsskattningar inom kollektivistiska kulturer som har ett grupporienterat synsätt.

Överensstämmelse, över-/underskattning och effektivitet
Atwater och Yammarinos (1992) undersökning som huvudsakligen grundar sig på hur chefers effektivitet och prestation beror på självskattningar där ledaren överskattar, överensstämmer eller underskattar sitt ledarskap, är en av många studier som genomförts. Där har det visat sig att chefer vars skattningar som överensstämmer med medarbetares skattningar av det transformella ledarskapet presterare bättre än de chefer som under- eller överskattar sitt ledarskap (Atwater & Yammarino, 1992). Få studier har gjorts för att undersöka medarbetares effektivitet men det har framkommit att chefer som underskattar sitt transformella ledarskap har en organisation med medarbetare som är mest effektiva (Atwater & Yammarino, 1997, refererat i Moshavi, Brown & Dodd, 2003). De förklarar att medarbetarna som har chefer som tillhör kategorin överensstämmelse oftast presterar sämre än vad medarbetare till chefer som underskattar sitt transformella ledarskap gör. Ledare som underskattar sig själva missbedömer sin kapacitet, trots detta säger Moshavi, Brown och Dodd (2003) att de har förmågan att hjälpa sina medarbetare att öka prestationen vilket förklaras av att de är hjälpsamma, visar sig som delaktiga ledare och ökar trivseln på arbetsplatsen. Ledare som underskattar sig skapar motivation hos sina medarbetare i högre grad än vad de andra cheferna gör som överskattar sitt ledarskap eller som överensstämmer med sina medarbetare (Moshavi, Brown & Dodd, 2003).

Syftet med denna studie är att undersöka om det finns något samband mellan hur cheferna skattar sitt ledarskap eller hur medarbetare skattar chefens ledarskap. Studien avser även att undersöka om medarbetare till chefer med god respektive dålig överensstämmelse skiljer sig åt i upplevd effektivitet. Skattningarna har undersökts utifrån chefens grad av transformellt ledarskap.

Hypotes 1. Det finns ett samband mellan effektivitet och transformellt ledarskap.
Hypotes 2. Det finns en skillnad mellan chefens skattning av sitt ledarskap och bedömarnas skattning av chefens ledarskap.
Hypotes 3. Det finns en skillnad i bedömarnas effektivitet mellan följande tre grupper: beroende på om chef och bedömare är överens, chef underskattar sitt ledarskap och chefen överskattar sitt ledarskap.

Metod

Till denna studie användes data som ursprungligen insamlats på initiativ av ett företag och deras företagshälsovård. Företaget tillverkar pappersmassa och tillhör skogsindustrin och denna datainsamling gjordes av två skäl: dels som en del av en ledarskapsträningsprogram intervention, dels för att undersöka effekterna av interventionen. En forskningsgrupp där handledaren Ulrica von Thiele Schwarz ingår, är ansvariga för den vetenskapliga utvärderingen. Den här studien bygger på data från baslinjemätningen, som genomfördes innan ledarskapsträningsprogrammet startat och är således en tvärsnittsstudie (Borg & Westerlund, 2006).

Procedur och urval

Denna studie grundar sig på en 360-graders mätning som används där både chefen och medarbetare får skatta ledarskapet . Datainsamlingsmetoden genomfördes genom utdelning av webbenkäter. Alla de chefer och ingenjörer som skulle delta i ledarskapsträningsprogrammet erbjöds att fylla i webbenkäten. Företaget består av 800 medarbetare där 50 chefer och 50 ingenjörer ska få medverka i ledarskapsträningsprogrammet. Därefter fick dessa själv bjuda in fem underställda, två arbetskollegor och den närmsta chefen. I webbenkäten fick deltagarna själva kryssa för om de vill delta i forskningen eller ej.

Undersökningsdeltagare

Till studien var det sammanlagt 89 chefer och ingenjörer, då samtliga av dessa kommer benämnas som chef, samt 691 bedömningar. Alla bedömare är inte unika personer då fler personer bedömde fler än en chef. Varje chef hade i snitt 6,92 bedömare (minst 2 bedömare men max 9 bedömare) med en standardavvikelse på 1,28. Deltagarantalet föll bort från 101 chefer till 89 då några personer från företaget ej ville delta i forskningen. Av cheferna var det cirka 64 män och 25 kvinnor som är mellan åldrarna 29-61. Varje chef har arbetat i snitt 18,8 år (minst antal år är 1 och max antal år är 42) med en standardavvikelse på 11,6 år. Bedömarnas medelålder är 46 år (Sd 3,9). Könsfördelningen framgår inte av materialet men generellt är arbetsplatsen kraftigt mansdominerad. Innan företaget startade sin intervention fick all personal på företaget information om forskargruppens medverkan där personal och ledning informerades både skriftligt och muntlig. Information gavs om att materialet från webbenkäten används för forskning och till detta har det även getts en beskrivning av hur behandlingen av personuppgifter hanteras. Vidare informerades deltagarna om att det var frivilligt att delta och att de hade rätt att avbryta när de ville. Det tydliggjordes även att ingen utav deltagarnas svar skulle kunna identifieras från enkäten och vid utvärdering så skulle informationen från individerna inte att mätas enskilt utan i grupp. Varken organisationen eller chefen hade möjlighet att komma åt deltagarnas enskilda skattningar och på arbetsplatsen fanns inte heller några uppgifter tillgängliga om vilka som deltog i forskningen.

Material

Webbenkäten innehåller ungefär 110 frågor men av dessa var endast 20 av de 36 frågor som handlar om ledarskap och 2 frågor som handlar om effektivitet aktuella för denna studie. Skalan som användes till ledarskapet är the Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ–Form 5X (Avolio & Bass, 2002, refererad i Avolio, Bass, Berson & Jung, 2003). Svaren mättes med en likert-skala där deltagarnas attityd till ledarskap framgår genom att de kunde kryssa i fem olika svarsalternativ som går från 0 *(inte alls)* till 4 *(ofta, om inte alltid)*. Webbenkäten konstruerades på två sätt där frågor och svar har anpassades beroende på om det

var till chefen eller bedömarna. Mätinstrumentet MLQ bygger på Bass (1997) ledarskapsteorier där både transformellt och transaktionellt ledarskap mäts utifrån olika delskalor så att ledarskapsstilarna kan urskiljas för att se vilka beteenden som är karaktäristiska. Det är ett instrument som är tillförlitligt och den används flitigt, i många fall främst för att mäta det transformella ledarskapet (Lowe et al., 1996). De fyra komponenterna från det transformella ledarskapet är idealiserat inflytande, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individualiserat anpassande. Sedan tillkommer komponenterna från det transaktionella ledarskapet som är betingad belöning, tillfälligt aktivt ledarskap, tillfälligt passivt ledarskap samt låt gå-ledarskap (Avolio, Bass, Berson & Jung, 2003). De 20 frågor i MLQ som mäter transformellt ledarskap räknades samman till ett index var, för chefens skattningar respektive bedömares skattningar. Utifrån skattningen i transformellt ledarskap gjordes sedan en uppdelning i två grupper utifrån medianen: lågt respektive högt transformellt ledarskap. De frågor i MLQ som mäter transformellt ledarskap i chefens formulär har hög reliabilitet då cronbach's alfa är 0,81 och ligger över normgränsen som är på 0,7 (Peterson, 1994). Däremot så i medarbetarnas formulär så får frågorna kring transformellt ledarskap ett alfavärde på 0,94 som är väldigt högt och närmar sig 1. Utifrån uppdelning av lågt respektive högt transformellt ledarskap skapades även kategorier som tidigare studier använt (Atwater &Yammarino,1992) där chef och bedömarna överensstämmde, chefen underskattade sitt ledarskap och chefen överskattade sitt ledarskap. Det som menas med att cheferna överskattade sig är att cheferna skattade högt och bedömarna skattade lågt inom transformellt ledarskap. Det som menas med att cheferna underskattade sitt ledarskap är att cheferna skattade lågt och bedömarna skattade högt inom transformellt ledarskap. När de tyckte lika skattade antingen både bedömare och chef högt eller så skattade dessa båda grupperna lågt. Det fanns två grupper som överensstämde samt två grupper som tyckte olika.

Det har även tagits ut två frågor som avser att mäta bedömarnas effektivitet och frågorna från formuläret är egenkonstruerade. Det är en skala med två item som går från 1(*inte alls effektivt)* till 10 (*mycket effektivt*). Fråga ett är "*arbetet den senaste veckan innebar ett effektivt utnyttjande av min tid*" och fråga två är "*arbetet den senaste veckan innebar ett effektivt utnyttjande av min kompetens*". Frågorna som mäter effektivitet är reliabla då dem ligger över gränsvärdet på 0,7 med ett alfavärde på 0,86.

Analys

Analyserna i föreliggande studie gjordes i datoranalysprogrammet SPSS. Beräkningarna bygger på chefernas individuella skattningar, samt aggregerade medelvärden från deras respektive bedömare. De analyser som användes är korrelation, t-test, Cronbach's alfa, chi-två och ANOVA. Korrelationen mättes genom chefernas och bedömarnas skattningar på transformellt ledarskap med bedömarnas skattningar av effektiviteten. Två oberoende t-test gjordes för att jämföra, chefernas respektive bedömarnas skattningar av transformellt ledarskap med ett normvärde (Bass, 1998). För att därefter jämföra chefen och bedömarnas medelvärden så gjordes ett beroende t-test för parvisa jämförelser eftersom att både chefens och bedömarnas skattningar gällde samma person. Cronbach's alfa har använts för att räkna ut reliabiliteten för de 3 indexen. Chi-två gjordes genom att räkna ut en korstabell då medianen användes eftersom att skattningarna var snedfördelade. Hälften av frekvenserna (ca 50%) för chefen delades upp i höga värden för transformellt ledarskap och låga värden för transformellt ledarskap. Samma struktur gällde även för bedömarnas uppdelning. En envägs oberoende ANOVA räknades med beroende variabeln effektivitet och tre oberoende variabler som bestod av grupperna, överensstämmer, underskattar och överskattar.

Resultat

Effektivitet och transformellt ledarskap

Resultatet i tabell 1 visar att det erhölls ett svagt, negativt, signifikant samband mellan bedömarnas skattning på transformellt ledarskap och deras skattade effektivitet, r=-0,24 (p=0,018). Ju mer transformellt ledarskap de bedömer att deras chef har, desto mindre effektiva blir dem. Resultatet visar även att det inte erhölls ett signifikant samband mellan chefernas poäng på transformellt ledarskap och bedömarnas skattade effektivitet, r=-0,01 ns (p=0,904). Att cheferna skattar sitt ledarskap transformellt är således inte relaterat till bedömarnas effektivitet. Enligt Bass (1998) så finns det ett normerande värde som ska ligga på 3,0 eller högre för att en chef ska räknas som transformell ledare. Med ett t-test för ett enskilt stickprovsmedelvärde erhölls en signifikant skillnad mellan chefernas skattning av medelvärdet för transformellt ledarskap (2,6) och normvärdet (3,0), t_{88}=-10,10 (p<0,001). Resultatet visar att chefernas medelvärde på tranformellt ledarskap på företaget är mindre än normvärdet för transformella ledare. Med ett t-test för ett enskilt stickprovsmedelvärde erhölls även en signifikant skillnad mellan bedömarnas skattning av chefernas tranformella ledarskap (2,4) och normvärdet (3,0), t_{99}=-19,05 (p<0,001). Det visar att även bedömarnas medelvärde ligger under standardvärdet för transformellt ledarskap. Detta innebär att varken chefen eller bedömarna betraktar chefen som särskilt transformell. Med ett t-test för beroende mätningar erhölls en signifikant skillnad mellan chefens skattning av transformellt ledarskap och bedömarnas skattning av chefens transformella ledarskap, t_{88}=5,51 (p<0,001). Tabell 1 visar att cheferna skattar sig själva högre inom transformellt ledarskap än vad medarbetarna gör. Medelvärdet för bedömarnas skattning av effektivitet får värdet 7,37 (s=1,04) vilket visar på att bedömarna har en effektivitet som ligger relativt högt då skalan går från 1-10.

Tabell 1. Korrelation, medelvärde och standardavvikelse. Cronbach's alfa räknas på bedömarnas effektivitetsfrågor samt det frågor som rör transformellt ledarskap för chef respektive bedömare. (n=89)

Index	1	2	3
1.Effektivitet	0,86		
2.TransformelltL	-0,13	0,81	
3.BTransformelltL	-0,24*	0,19	0.94
Medelvärde	**7,37**	**2,62**	**2,36**
Standardavvikelse	**1,04**	**0,35**	**0,33**

**p<.05*

Jämförelse mellan chef och bedömare

I tabell 2 visar det sig att med ett chi-två test så erhölls ett signifikant samband mellan hur chefer eller bedömare skattar transformellt ledarskap, $\chi^2(2)$=5,0. p=0,025. Det är vanligast att chefer och medarbetares skattningar överensstämmer. Låg TL och Hög TL står i tabell 2 för lågt respektive högt transformellt ledarskap. Chefer som hör till gruppen hög TL har oftare medarbetare som också skattar chefen som hög TL (n=29), och chefer i gruppen låg TL har också bedömare som i större utsträckning placerar den i gruppen med låg TL (n=26). Men

tabell 2 visar även på undantag då grupperna skattar olika. När chefen tycker lågt så är det även 15 stycken bedömare som tycker högt och när chefen tycket högt så är det 19 stycken bedömare som tycker lågt. Ingen av cellerna i korstabellen har en förväntad frekvens som understiger 5. Lägsta förväntade frekvensen är 20,27 vilket gör att modellen är tillförlitlig (Borg & Westerlund, 2006).

Tabell 2. Korstabell över fördelning av högt respektive lågt transformellt ledarskap hos både chefer och bedömare.

Chef	**Bedömare**		**Total**
	LågTL	HögTL	
LågTL	26	15	41
HögTL	19	29	48
Totalt	**45**	**44**	**89**

Överensstämmelse, underskattning och överskattning

Med en envägs oberoende ANOVA erhölls ingen signifikant skillnad i bedömarnas effektivitet mellan de tre grupperna: chef och bedömare är överens, chefen underskattar sitt ledarskap och chefen överskattar sitt ledarskap, $F(2,86)=0,9$, $p=0,4$ ns ($p>0,05$). Medelvärden för grupperna var: 7,36 (chef och bedömare är överens); 7,0 (chefen underskattar sitt ledarskap); och 7,44 (chefen överskattar sitt ledarskap). Trots att det finns skillnader så är de inte tillräckligt stora för att de ska vara signifikanta så hypotes 3 förkastas. Beroende på om chef och bedömare är överens, om chefen underskattar sitt transformella ledarskap eller om chefen överskattar sitt transformella ledarskap så finns det ingen skillnad i hur effektivt medarbetarna skattar sig.

Diskussion

Syftet med studien var att undersöka skattning av transformellt ledarskap. Resultatet visar att ju mer transformellt ledarskap bedömarna anser att deras ledare har desto mindre effektivt skattar de sig. Chefernas självskattade nivå av transformellt ledarskap påverkar inte bedömarnas skattade effektivitet. Det är flest deltagare som överensstämmer än som tycker olika i sina skattningar av det transformella ledarskapet då det är vanligast att chefen skattar högt och även bedömarna skattar högt. Oberoende av om chef och bedömare är överens, om chefen underskattar sitt transformella ledarskap eller om chefen överskattar sitt transformella ledarskap så finns det ingen skillnad i hur effektivt medarbetarna skattar sig. Resultatet motsäger tidigare forskning eftersom transformellt ledarskap inte visade sig vara effektivt samt att bedömarnas skattade effektivitet inte påverkas av överensstämmelse, under-/ överskattning. Att det visar sig vara vanligast att chef och bedömare är överens är i linje med tidigare teorier som belyser betydelsen av överensstämmelse.

Effektivitet och transformellt ledarskap
Ju mer effektiva bedömarna skattade sig desto mindre transformell ansåg de att ledaren var. Det säger emot tidigare teorier om att det finns ett samband mellan transformellt ledarskap och effektivitet (Bass, 1997) eftersom korrelationen visar motsatsen. Medelvärdet för bedömarnas skattning av effektivitet visade sig vara relativt högt oavsett om ledarskapet är mindre transformellt enligt bedömarna. Att medelvärdet för effektiviteten var högt skulle även kunna bero på andra faktorer på arbetsplatsen som inte endast har med ledarskapet att göra. Tidigare forskning säger även att trots att transformellt ledarskap har visat sig vara mest effektivt så är ultimata ledare både transformella och transaktionella (Bass, 1997). Det fanns inte en signifikant korrelation mellan chefers självskattning av transformellt ledarskap och bedömarnas skattningar av effektivitet, vilket inte kan kopplas ihop med teorin om att transformellt ledarskap är effektivt (Bass, 1997). Chefernas självskattning av sitt transformella ledarskap verkar inte bero på hur bedömarna skattar sin effektivitet. Medelvärdet var inte tillräckligt högt jämfört med normvärdet (Bass, 1988) för att ledaren ska betraktas som transformell. Det innebär att varken chefen eller bedömarna betraktar chefen som särskilt transformell och ledaren kan därför tänkas vara mer transaktionell. Medelvärdet för cheferna visade att de skattade sig själva högre inom transformellt ledarskap än vad medarbetarna gör vilket går ihop med teorin om att ledare tenderar i allmänhet att skatta sitt ledarskap högre än vad deras medarbetare gör (Harris & Shaubroeck, 1988). Det visar att det finns en skillnad mellan chefernas självskattning och bedömarnas skattningar av det transformella ledarskapet. Ledarnas självuppfattning verkar skilja sig åt från hur bedömarna uppfattar ledarskapet. Chefernas skattningar kanske ytterligare kan förklaras av att det var betydligt fler män än kvinnor som var chefer och *manliga* ledare har visat sig ha en benägenhet att skatta sig högre inom transformellt ledarskap än vad *kvinnor* har Moshavi, Brown and Dodd (2003).

Jämförelse mellan chef och bedömare
Det verkar däremot finns en bättre överensstämmelse mellan chefens och bedömarnas skattningar med en grövre indelning i låg eller högt transformellt ledarskap. Det visade sig att det är vanligast när chefens skattningar överensstämmer med medarbetarnas skattningar vilket kan vara en fördel då det går att dra kopplingar till teorin som säger att god självmedvetenhet är viktigt hos ledare (Atwater, Fleenor, Smither & Wang, 2009). Studier säger även att chefer vars skattningar som överensstämmer med medarbetares skattningar av det transformella ledarskapet presterare bättre än de chefer som under- eller överskattar sitt ledarskap (Atwater och Yammarino,1992). Att god självmedvetenhet är viktigt hos ledare förstärks med Mabe och West teori (1982, refererat i Atwater och Yammarino, 1992) om att individer med hög självmedvetenhet kopplas ihop med stark intern locus of control och hög intelligens. Det skulle kunna ses som att de ledare som skattade lika som sina bedömare har god översikt och struktur i arbetet och en strävan efter att utvecklas. Överensstämmelsen i resultatet visade egentligen att det nästan var lika vanligt att chef och bedömare skattade lika vad gäller högt transformellt ledarskap som lika i lågt transformellt ledarskap. Då studier av Avolio och Bass (1990, refererat i Bass, 1997) har visat att medarbetare föredrar transformella ledare så kan överensstämmelse vid skattning av ledarskap även innebära att chefen bedöms ha lågt transformellt ledarskap vilket kan ses som negativt i detta hänseende. Undantag i resultatet visade på att chefen även överskattar sig då många bedömare inte håller med och tycker att ledaren har ett lågt transformellt ledarskap. Enligt Harris och Schaubroeck (1988) så ses inte chefer som överskattar sig som särskilt ödmjuka vilket kanske inte uppskattas av bedömarna. Dessa ledare kan ses som ett hinder utifrån organisationens framgång då engagemang och ambition är bristfällig och det kan även kopplas till lågt transformellt ledarskap. En förklaring till att ledare som överskattar sig inte lyckas nå framgång kan även grunda sig i teorin om att

de har svårt att utvärdera sin kapacitet och dessutom har ett visst motstånd mot att ta emot kritik och arbeta med sina brister (Atwater & Yammarino, 1997, refererat i Moshavi, Brown & Dodd, 2003). Dessa egenskaper kan passa in mer på beteenden inom det transakionella ledarskapet snarare än till det transformella ledarskapet. Att cheferna dessutom överskattar sitt ledarskap tyder på att cheferna skattar högt inom transformellt ledarskap men medarbetarna skattar lågt. Cheferna kan tänkas ha ett ledarskap enligt bedömarna som är mer transaktionellt än transformellt. Det som visade sig vara minst förekommande var när chefen underskattade sitt ledarskap. Detta tyder på dålig överensstämmelse och låg självmedvetenhet hos ledaren eftersom chefen uppfattar sig ha lågt transformellt ledarskap men bedömarna skattningar visar på ett högt transformellt ledarskap. Det går i linje med teorin som säger att chefer som underskattar sitt ledarskap missbedömer sin kapacitet och är försiktiga (Moshavi, Brown & Dodd, 2003). Chefer som underskattar sig är mer öppna och samarbetsvilliga (Atwater & Yammarino, 1997, refererat i Moshavi, Brown & Dodd, 2003) då de är villiga att förbättra sitt ledarskap vilket kan skapa tillfredsställelse hos bedömarna. Chefer som underskattar sitt ledarskap kan tänkas ha mindre önskvärda egenskaper vilket kan vara ett hinder för dennes utveckling men samtidigt kanske egenskaperna istället uppskattas mer av medarbetarna. Att chefen dessutom underskattar sitt transformella ledarskap innebär att bedömarna anser att ledaren är mer transformell än vad denne själv anser och transformella ledare engagerar sig i sina medarbetare. Beskrivningen på de egenskaper som chefer har som underskattar sitt ledarskap stämmer ihop med beskrivningen av vissa beteenden som beskriver transformellt ledarskap (Bass,1997) vilket kan påverka att bedömarna skattar ledaren som högt på transformell ledarskap.

Överensstämmelse, underskattning och överskattning

Bedömarnas skattade effektivitet visade ingen skillnad i resultatet oavsett om chef och bedömare är överens, om chefen underskattar sitt transformella ledarskap eller om chefen överskattar sitt transformella ledarskap. Då det visade sig att bedömarnas effektivitet inte påverkas av chefens grad av självmedvetenhet så går det inte att koppla till teorin som säger att chefer som underskattar sitt transformella ledarskap har en organisation med medarbetare som är mest effektiva (Atwater & Yammarino, 1997, refererat i Moshavi, Brown & Dodd, 2003).

Metodiskussion

När cheferna skattar transformellt ledarskap så är reliabiliteten god men när bedömarna ska skatta chefernas transformella ledarskap så ökar cronbach's alfa till att bli väldigt hög så att frågorna nästintill mäter exakt samma sak. Vissa item skulle därför kunna tas bort från bedömarnas formulär. Att cronbach's alfa är väldigt högt skulle kunna bero på hur enkätfrågorna är konstruerade och att dem faktiskt är översatta från den ursprungliga versionen till svenska, av Mind garden Inc. Medarbetarna har ett högt medelvärde på effektivitetsskalan vilket gör att det finns få marginaler till att höja skattningarna. Då värdena redan ligger högt på skalan kan det bli svårt att se skillnader och spridningen blir dålig. Skattningarna på det transformella ledarskapet delades in i högt och lågt utefter medianen vilket kan ha påverkat resultatet. Indelningen gjordes då det var en alldeles för liten grupp som hade ovanför normvärdet 3,0. En uppdelning utifrån normvärdet hade kanske istället gett ett mer trovärdiga resultat.

Det index som innehåller det två frågorna som mäter bedömarnas effektivitet är egenkonstruerade och därför kan validiteten ifrågasättas. Det är två frågor och dessa mäter effektivitet av tid respektive kompetens vilket kan ses som ett ovanligt sätt att mäta effektiviteten på. Av de studier som gjorts inom detta forskningsområde så är de flesta

utländska studier, få undersökningar presenteras som gjorts i Sverige. Att just denna studie genomförs på en skogsindustri i Sverige gör det svårt att generalisera resultatet till andra organisationer eftersom miljön och arbetsuppgifterna kan se annorlunda ut. När resultatet jämförs med tidigare studier kan det även vara svårt att applicera tidigare teorier då studierna mestadels är från andra länder och gjorda på andra typer av organisationer där arbetsförhållandena ser annorlunda ut (Borg & Westerlund, 2006).

Sammanfattningsvis kan man säga att god överensstämmelse enligt forskning är något som är eftersträvansvärt men resultatet från denna studie visar att det inte är relaterad till hur effektiva bedömarna uppfattar att de är. Det är vanligt att chef och bedömare är överens när de skattar ledarskapet i uppdelning av lågt respektive högt transformellt ledarskap. När chef och bedömare endast skattar ledarens transformella ledarskap skiljer sig skattningarna från varandra då chefen oftast skattar sig högre inom transformellt ledarskap. Att chefernas självskattning och bedömarnas uppfattning om ledarskapet skiljer sig åt bör vara något att ha i åtanke samt att respektive skattning är viktigt att ta hänsyn till. Chefens skattningar och bedömarnas skattningar av ledarskapet går att använda inom organisationer för att kunna utvärdera ledare, ge feedback och utveckla ledarskap och med ytterligare forskning kan nya fynd göra större förbättringar. Det är intressant att för framtida forskning att vidarestudera där skattningar av chef och bedömare skiljer sig åt och inte endast belysa betydelsen av överensstämmelse. Studier inom flera organisationer skulle kunna genomföras för att undersöka medarbetares effektivitet och hur den beror av överskattning, överensstämmelse och underskattning. Här kan exempelvis faktorer av bedömarnas ålder och kön tas med för att undersöka deras effektivitet.

Referenser

Atwater, L.E., Braddy, P.W., Fleenor, J.W., Smither, J.W., Sturm, R. E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *Leadership Quarterly early review.* 21, 1005-1034.
Atwater, L.E., Wang, M., Smither, J. W., & Fleenor, J. W. (2009). Are cultural characteristics associated with the relationship between self and others' ratings of leadership? *Jouarnal of Applied psychology,* 94, 876-886.

Atwater, L. E., Yammarino, F. J. (1992). Does self- other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45, 141-164.

Avolio, B. J., Bass, M.B., Berson, Y., & Jung, D.I. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology.* 2, 207-218.

Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychological Association, Inc,* 2, 130-139.

Bono, J.E., Judge, T.A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 5, 901–910

Borg, E., Westerlund, J. (2006). *Statistik för beteendevetare*. Andra upplagan. Stockholm: Liber.

Brutus, S., Fleenor, J.W., & McCauley, C.D. (1999). Demographic and personality predictors of congruence in multi-source ratings. *The Journal of Management Development, 18, 417-435.*

Granberg, O. (2003). *PA/OU. Personaladministration och organisationsutveckling* (sid. 468-469). Natur och Kultur.

Harris, M.M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personell Psychology., 41, 43-62*

Judge, T.A., & Piccolo, R.F., (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology.* 5, 755-768.

Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly. 7,385-425.*

Moshavi, D., Brown, F.W., & Dodd, N.G. (2003). Leader self-awareness and its relationship to subordinate attitudes and performance. *Leadership and organizational Development Journal*, 24, 407-418.

Peterson, R.A., (1994). A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient alpha. *Journal of Consumer Research.* 21, 0093-5301.

Wahlgren, L. (2008). *SPSS- Steg för steg*. Lund: Studentlitteratur