

Vad kan vi lära om effektivitet utifrån en mätning av chefers beteenden?

Executive Summary

Rapport att presentera i ELnu:s Working Paper serie 2011

**Anders Hytter
Ekonomihögskolan
Linnéuniversitetet**

Ledarskap och effektivitet

Sökandet efter vad som utmärker effektiva chefer löper parallellt med utvecklingen av olika teoribildningar inom organisationsteori. Varje skifte till ett nytt synsätt (t.ex. övergången från Scientific Management till Human Relations skolan) har också inneburit att definitionen av vad som ansetts känneteckna en effektiv chef förändrats.

En studie, OHIO-studien, anses ha haft stor inverkan på ledarskapsforskning från 1950 och fram till slutet av 1970-talet. Studien resulterade i två begrepp: *Consideration* samt *Structure* (eg. (Initiation structure)). Parallellt med OHIO-studien genomförde forskare vid Michigan State University också en omfattande ledarskapsstudie. Även denna studie resulterade i två begrepp: *Production Centered* samt *Employee Centered*. Båda studierna hade beskrivning och förklaring av effektivt ledarskap som ett av målen med forskningen.

Efter dessa studier följde en rad andra vilka har byggt vidare på framför allt på OHIO-studiens resultat. Exempel på dessa Blake & Mouton (1964): *The Managerial Grid* med begreppen *Concern for Production* samt *Concern for People*.

Även de studier som senare utvecklades till att bli en Sociometrisk inriktning på utvecklingen hade från början sin utgångspunkt i Ohio- respektive Michiganstudierna. Exempel på dessa är Taylor (1964), Merrill (1974), Bucholtz m.fl. (1975), Zachrison (1977), Merrill och Reed (1981).

Man kan sammanfatta det med att de två ursprungliga begreppen, Structure respektive Consideration går igen även i de sociometriska instrumenten även om begreppen måste ses som utgångspunkter. Det är alltså inte samma fenomen de olika begreppen försöker fånga, men läser man definitionerna så inser man att det finns likheter till t.ex. Directiveness respektive Affiliation.

"Initiation Structure" har beskrivits som att det "Reflects the extent to which an individual is likely to define and structure his role and those of his subordinates toward goal attainment. A high score on this dimension characterizes individuals who play a more active role in directing group activities through planning, communicating information, scheduling, trying out new ideas, etc."

"Consideration" har beskrivits som att det "Reflects the extent to which an individual is likely to have job relationships characterized by mutual trust, respect for subordinates' ideas, and consideration of their feelings. A high score is indicative of a climate of good rapport and two-way communication. A low score indicates the supervisor is likely to be more impersonal in his relations with group members."

Versatility

Flera forskare (Reddin, Fiedler, Buchholtz m.fl., Miller, Zachrison) hade dock studerat och funnet vad de uppfattade som ytterligare en viktig komponent; Versatility.

Mätning av effektivitet

Objektiva mått på effektivitet är svåra att få fram. Oftast faller de på att det inte går att isolera vad som beror på chefen i förhållande till vad som beror på andra påverkansfaktorer. Effektivitet

mäts därför oftast med så kallade subjektiva mått, vilket i praktiken innebär att man ber någon annan uttala sig om en person uppfattas vara effektiv eller inte. För detta ändamål kan man använda sig av olika typer av frågor. I studien mäts effektivitet med tjugofem frågor om beteenden som sammantaget är sådant som en effektiv chef kan förväntas göra. Områden som omfattas är

Kommunikation
Beslutsfattande
Positiv uppmuntran
Fokus på resultatet
Planering *och* improvisation
Fokus på rätt frågor
Fokus på utveckling
Maktorientering
Relationsorientering
Självdistans

Studiens hypoteser

De tre hypoteserna som formuleras i studien är

H1 – Directiveness har ingen eller liten påverkan på Effektivitet

H2 – Affiliation har ingen eller liten påverkan på Effektivitet

H3 – Adaptability har stor eller medelstor påverkan på Effektivitet

Kort om metod i studien

Nittiofyra chefer i olika typer av verksamheter deltog. Endast data från de som besvarade "andra-profilerna" användes i analysen. Svansfrekvensen bland de som besvarade "andra-profilerna" var nittiotre procent. Förutom det vanliga IDI-formuläret, besvarade dessa även de tjugofem effektivitetsfrågorna.

Före genomförandet av analysen plockades svaren på fem av Effektivitets-frågorna bort, då de i allt för stor utsträckning liknar IDI- formulärets ordpar.

Analys steg 1

De kvarvarande tjugofem E-frågorna testades genom en faktoranalys. Analysen gav *en* sammanfattad Effektivitetsfaktor där femton av de tjugofem frågorna ingick. Intressant att notera är att

Positiv uppmuntran bidrog med fyra påståenden

Fokus på utveckling bidrog med tre påståenden

Självdistans bidrog med två påståenden

Fokus på resultatet bidrog med två påståenden

Följande tema bidrog med varsitt påstående; *Besluts-fattande, Relationsorientering, Planering och improvisation, Kommunikation*

Analys steg 2

Linjär regression användes för att analysera hur Directiveness, Affiliation, samt Adaptability uppfattas påverka chefers effektivitet. Resultatet visar

Directiveness $\beta =$ 0,167***

Affiliation $\beta = 0,123^{***}$
Adaptability $\beta = 0,696^{***}$
($r^2 = 0,581$; $p=0,000$; $F=235,678$; $df=513$)

Resultatet är ett ur statistisk synvinkel starkt resultat.

Resultat

Regressionsanalysen visar att det finns samband för samtliga tre variablerna (Directiveness, Affiliation, Adaptability).

För Directiveness och Affiliation är dock påverkan liten eller mycket liten, medan den för Adaptability är stor.

För *Directiveness* är påverkan 17 % (när Directiveness ökar med 1,0 ökar Effektivitetsmättet med 0,17). Hypotesen H1 bekräftas.

För *Affiliation* är påverkan 12 % (när Affiliation ökar med 1,0 ökar Effektivitetsmättet med 0,12). Hypotesen H2 bekräftas.

För *Adaptability* är påverkan 70 % (när Adaptability ökar med 1,0 ökar Effektivitetsmättet med 0,70). Hypotesen H3 bekräftas.

Kommentarer till resultat

Resultaten stämmer rätt väl överens med det som tidigare studier, framför allt Merrill & Reed om Social Styles, redovisar; Effektivitet med avseende på beteende handlar först och främst om Adaptability.

Studien skiljer sig från andra studier så till vida att den är den första som studerar sambanden med hjälp av regressionsanalys. Tidigare studier har endast påvisat att det föreligger korrelationer. Resultaten av regressionsanalysen visar också på att sambanden har en riktning, vilket gör att studien rimligen bör ses som ett "tungt inlägg i debatten".

Studien svarar inte på frågan om Adaptability = 1 också innebär Effektivitet = 0, eller om max Adaptability också innebär max Effektivitet. För detta krävs en annan analys
