

Karismatiskt ledarskap innebär en radikal förändring av en organisations strategi och kultur, vilket kanske inte är nödvändigt eller lämpligt för organisationer som för närvarande är välmående och framgångsrika. Det är svårt att genomföra radikal förändring i en organisation om det inte föreligger någon uppenbar kris och många medlemmar inte ser något behov av förändring. Om det finns mer än en karismatisk ledare i organisationen och de har oförenliga visioner kan organisationen sönderslitas av störande konflikter. Historiska berättelser tyder på att många karismatiska ledare anser att det är alltför svårt att genomföra sin radikala vision inom en befintlig organisation och de lämnar därför organisationen för att grunda en ny (t.ex. ett nytt företag, en religiös orden, ett politiskt parti eller en social rörelse).

Karisma är ett sällsynt och komplext fenomen som är svårt att manipulera (Trice & Beyer 1993). Människor som förespråkar utbildning av ledare för att de ska bli karismatiska underskattar betydelsen av att uppnå rätt kombination av de förhållanden som krävs för att tillskrivning av karisma ska uppstå. Också när karisma kan uppnås är det ett övergående fenomen. Om de förändringar som en karismatisk ledare (eller den nya organisation som ledaren etablerat) genomfört inte institutionaliseras, så består de inte.

Slutligen tyder merparten av den deskriptiva forskningen (t.ex. Bennis & Nanus 1985, Collins 2001, Kouzes & Posner 1987, Peters & Austin 1985, Tichy & Devanna 1986) på att det inte krävs en karismatisk ledare för att uppnå stora förändringar inom en organisation. Forskningen kom fram till att vd:ar för framgångsrika organisationer använde beteenden som kan betraktas som transformativa, men medlemmarna i organisationen betraktade sällan dessa ledare som karismatiska.

Transformativt ledarskap

Som konstaterades i början av kapitlet påverkades flera teorier om transformativt eller inspirerande ledarskap starkt av Burns (1978) idéer, men det har bedrivits mer empirisk forskning om den version av teorin som formulerades av Bass (1985, 1996) än om någon av de övriga teorierna. Grunden i teorin är åtskillnaden mellan transformativt ledarskap och transaktionellt ledarskap. De två typerna av ledarskap definierades utifrån komponenterna i det beteende som användes för att påverka medarbetarna och ledarens effekt på medarbetarna.

Med transformativt ledarskap känner medarbetarna tillit, beundran, lojalitet och respekt för ledaren och de motiveras att göra mer än de ursprungligen förväntade sig. Enligt Bass transformerar och motiverar ledaren medarbetarna genom att 1) göra dem mer medvetna om uppgiftsresultatets betydelse, 2) få dem att bortse från sitt egenintresse för organisationens eller gruppens skull och 3) aktivera deras behov på högre nivå. I motsats till detta handlar transaktionellt ledarskap om en utbytesprocess som kan leda till att medarbetarna gör det ledaren ber dem om, men det är inte sannolikt att detta skapar entusiasm och engagemang för uppgiftsmålen.

För Bass (1985) är transformativt och transaktionellt ledarskap särpräglade men inte ömsesidigt uteslutande processer. Transformativt ledarskap ökar medarbetarnas motivation och resultat mer än transaktionellt ledarskap, men effektiva ledare använder en kombination av båda typerna av ledarskap.

Ledarskapsbeteenden

Transformativt och transaktionellt ledarskapsbeteende beskrivs utifrån två breda kategorier av beteenden, var och en med specifika underkategorier (se tabell 9.3). Taxonomin identifierades primärt genom faktoranalys av ett formulär för beteendebeskrivning kallat Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Den ursprungliga formuleringen av teorin (Bass 1985) omfattade tre typer av transformativt beteende: idealiserad påverkan, intellektuell stimulans och individuell omtanke. Idealiserad påverkan är beteende som väcker starka känslor hos medarbetarna och identifikation med ledaren. Att fungera som förebild genom att ge prov på mod och engagemang och göra uppoffringar för att gynna enhetens medarbetare är exempel på denna typ av beteende. Intellektuell stimulans är beteende som ökar medarbetarnas medvetenhet om problem och påverkar medarbetarna att betrakta problem ur ett nytt perspektiv. Individuell omtanke handlar om att erbjuda stöd, uppmuntran och att coacha medarbetarna. En omarbetning av teorin lade till ett annat transformativt beteende kallat "inspirerande motivation", vilket handlar om att förmedla en tilltalande vision och använda symboler för att fokusera de underordnades insatser (Bass & Avolio 1990a). En annan revision av Bass och Avolio (1997) skilde mellan idealiserat påverkansbeteende och idealiserade påverkansattributioner, även om det inte är tydligt varför den senare skalan behövs i ett frågeformulär som var utformat för att mäta observerbart beteende. Alla bedömningar av ledarskapsbeteende riskerar att påverkas subjektivt, framför allt beteende som anses vara allmänt effektivt, och distinktionen mellan tillskriven karisma och beteendekarisma är därför förvirrande och onödig.

Den ursprungliga formuleringen av teorin omfattade två typer av transaktionellt beteende: villkorlig belöning och att leda genom att passivt hantera avvikelser. Beteende för villkorlig belöning omfattar att förtydliga vilket arbete som krävs för att uppnå belöningar och användning av incitament och villkorliga belöningar i syfte att påverka motivationen. Att leda genom att passivt hantera avvikelser inkluderar användning av villkorliga bestraffningar och andra korrigerande åtgärder som svar på uppenbara avvikelser från acceptabla resultatstandarder. Ett annat transaktionellt beteende kallat "att leda genom att aktivt söka efter avvikelser" lades till i senare versioner av teorin (Bass & Avolio 1990a). Detta beteende definieras i termer av att leta efter misstag och skärpa reglerna för att undvika misstag.

TABELL 9.3 Transformativa och transaktionella beteenden

Transformativa beteenden
• Idealiserad påverkan
• Intellektuell stimulans
• Individuell omtanke
• Inspirerande motivation
• Intellektuell stimulans
Transaktionella beteenden
• Villkorlig belöning
• Leda genom att aktivt söka avvikelser
• Leda genom att passivt hantera avvikelser

Baserat på Bass (1996).

Nyare versioner av teorin inkluderar också låt-gå-ledarskap (*laissez faire*-ledarskap) som en tredje metakategori. Denna typ av ledare visar passiv likgiltighet inför uppgifter och underordnade (t.ex. *nonchalerar* problem, *nonchalerar* de underordnades behov). Det beskrivs bäst som frånvaro av effektivt ledarskap, snarare än som ett exempel på transaktionellt ledarskap. Den reviderade versionen av teorin (Avolio 1999) kallas ibland Full Range Leadership Model. Som konstaterades i kapitel 4 är denna etikett olämplig eftersom en del viktiga ledarskapsbeteenden inte ingår i modellen (Antonakis & House 2002, Yukl 1999a).

Flera studier har använt faktoranalys för att bedöma begreppsvaliditeten för MLQ (t.ex. Antonakis m.fl. 2003, Avolio m.fl. 1999, Bycio m.fl. 1995, Carless 1998, Den Hartog m.fl. 1997, Tejada m.fl. 2001, Tepper & Percy 1994, Yammarino m.fl. 1998). Merparten av dessa studier fann stöd för distinktionen mellan transformativt och transaktionellt ledarskap som breda metakategorier, men i vissa fall endast efter att ha eliminerat vissa svaga punkter eller hela delskalor. Resultatet för komponenterna i beteendet stämde inte överens mellan olika studier. Ibland kombinerades idealiserad påverkan med inspirerande motivation. Ibland kombinerades att leda passivt genom att hantera avvikelser med låt-gå-ledarskap. Villkorlig belöning hade oftast ett starkare samband med de transformativa beteendena än med andra transaktionella beteenden. Också i studier där faktoranalys ger stöd för att de transformativa beteendena är särpräglade har de så starka samband att det inte är möjligt att tydligt fastställa deras olika effekter. Denna sammanblandning av beteenden förklarar varför många studier endast använder en totalpoäng för transformativt ledarskap i stället för poäng för de olika komponenterna i beteendet.

Olika omarbetningar av MLQ har lagt till typer av transformativt beteende som inte ingick i den ursprungliga versionen. I ett par studier, som inkluderade beteenden som inte uttryckligen mättes av MLQ i faktoranalysen, förväxlas vissa av dem med de transformativa beteendena (Hinkin & Tracey 1999, Yukl 1999a). När Rafferty och Griffin (2004) inkluderade fler frågor vad gäller att ge erkännande fann de att denna komponent av villkorlig belöning lämpligare klassificeras som ett transformativt beteende. Andra frågeformulär om transformativt ledarskap, som Transformational Leader Index (Podsakoff m.fl. 1990), har en annan blandning av komponenter i beteendet. Den transformativa metakategoriens allt större omfattning och sannolikheten för att totalpoängen för denna kategori påverkas av beteenden som inte mäts skapar tvetydighet om vad MLQ faktiskt mäter och komplicerar tolkningen av resultat från forskning som använder detta frågeformulär.

Det finns behov av starkare former av begreppsvaliditetsforskning för att visa att varje beteende är distinkt, meningsfullt och relevant för effektivt ledarskap. Merparten av forskningen med MLQ omfattar fältenkätstudier, men bara ett fåtal av studierna har visat att det finns olika bakgrunder och konsekvenser för de olika transformativa beteendena, vilket är avgörande för att man ska kunna behandla dem som distinkta typer av beteende. De flesta studier hittar parallella relationer för de olika komponenterna i beteendena. En enkätstudie av Brown och Keeping (2005) fann att samtliga transformativa beteenden hade ett starkt samband med att de underordnade tyckte om ledaren, och det förklarade merparten av det transformativa ledarskapets effekt på resultatet. Det var dock inte möjligt att fastställa om det faktum att de underordnade tyckte om ledaren påverkade deras bedömning av transformativt ledarskap eller påverkade effekterna av beteendet (vilket inte ingår i teorin). Experiment kan vara en mer användbar forskningsdesign för att fastställa om vart och ett av de transformativa beteendena kan manipuleras oberoende av varandra och för att visa

att vart och ett har något olika effekter på förklaringsprocesser som till exempel mellanmännsliga påverkansprocesser och medarbetarnas attityder och motivation. Slutligen borde det vara möjligt att visa att beteendena är distinkta och tydliga när de mäts på andra sätt, till exempel genom observation, händelsedagböcker eller intervjuer.

Påverkansprocesser

De bakomliggande påverkansprocesserna för transaktionellt och transformativt ledarskap förklaras inte tydligt, men man kan dra slutsatser från beskrivningarna av beteendena och effekterna på medarbetarnas motivation. Den primära påverkansprocessen för transaktionellt ledarskap är förmodligen instrumentell följsamhet (se kapitel 7). Transformativt ledarskap handlar sannolikt om internalisering, eftersom inspirerande motivation omfattar insatser för att koppla uppgiften till medarbetarnas värderingar och ideal med beteenden som att formulera en inspirerande vision. En ledare kan öka den inre motivationen genom att stärka medarbetarnas uppfattning om att uppgiftsmålen stämmer överens med deras verkliga intressen och värderingar (se Bono & Judge 2003, Charbonneau m.fl. 2001).

Transformativt ledarskap tycks också omfatta personlig identifikation, eftersom idealiserad påverkan leder till att medarbetarna tillskriver ledaren karisma. Enligt Bass (1985 s. 31) är "karisma [...] en nödvändig ingrediens för transformativt ledarskap, men är inte i sig tillräckligt för att svara för transformationsprocessen". Andra processer som kan ha en inverkan på hur effekterna av transformativt ledarskap påverkar medarbetarnas resultat har identifierats i forskningen om teorin. Transformativt ledarskap har ett starkt samband med förtroende för ledaren (Dirks & Ferrin 2002). Transformativt beteende som inspirerande motivation (t.ex. optimistisk visionering) och individuell omsorg (t.ex. coachning) kan öka tilltron till den egna förmågan hos enskilda underordnade (McColl-Kennedy & Anderson 2002) och grupperns kollektiva tilltro till den egna förmågan (se kapitel 13). Intellectuell stimulans kan öka kreativiteten hos enskilda medarbetare och grupper (Howell & Avolio 1993, Keller 1992, Sosik m.fl. 1998).

Omständigheter som underlättar

Enligt Bass (1996, 1997) anses transformativt ledarskap vara effektivt i alla situationer och kulturer. Teorin anger inte några omständigheter där autentiskt transformativt ledarskap är irrelevant eller ineffektivt. Som stöd för denna hållning har den positiva relationen mellan transformativt ledarskap och effektivitet upprepats för många ledare på olika auktoritetsnivåer, i olika typer av organisationer och i flera olika länder (Bass 1997). Kriterier för ledarskapseffektivitet har inkluderat ett antal olika typer av mått. Resultaten stöder slutsatsen att i de flesta, om än inte alla, situationer är vissa aspekter av transformativt ledarskap relevanta. Universell relevans innebär dock inte att transformativt ledarskap är lika effektivt i alla situationer eller att det är lika sannolikt att det uppstår.

Ett antal situationsberoende variabler kan öka sannolikheten för att transformativt ledarskap kommer att uppstå eller kan stärka effekten av detta ledarskap på medarbetarna (Bass 1985, 1996, Hinkin & Tracey 1999, Howell & Avolio 1993,

Pawar & Eastman 1997, Pettigrew 1988, Waldman m.fl. 2001). Det är mer sannolikt att transformativt ledarskap är viktigare i en dynamisk, instabil omgivning som ökar behovet av förändring. Ett sådant ledarskap är mer sannolikt när ledarna stimuleras och ges egenmakt att vara flexibla och innovativa (t.ex. en decentraliserad organisation med en entreprenörskultur). Den tvärkulturella forskningen om den uppfattade betydelsen av transformativt ledarskap tyder på att det kan användas oftare i vissa kulturer än i andra (se kapitel 11). Slutligen finns det allt fler belägg för att medarbetarnas personlighetsdrag och värderingar är av avgörande betydelse för hur de reagerar på en ledares transformativa eller karismatiska beteende (t.ex. de Vries m.fl. 2002, Ehrhart & Klein 2001).

Primära typer av forskning om teorierna

Ett brett antal forskningsmetoder har använts i forskningen om karismatiskt och transformativt ledarskap. Merparten av forskningen har fokuserat på ledarbeteendet och på hur det påverkar medarbetarnas motivation, tillfredsställelse och prestationer. En stor del av forskningen har varit utformad för att testa endast en viss teori om karismatiskt eller transformativt ledarskap, men resultatet är normalt relevant för att bedöma mer än en av teorierna. Det här avsnittet av kapitlet beskriver exempel på de olika metoder som använts för att studera effekterna av karismatiskt och transformativt ledarskap.

Enkätstudier

Fältenkätstudier har använts oftare än någon annan metod i forskning om transformativt och karismatiskt ledarskap. Flera olika frågeformulär har utvecklats (Bass & Avolio 1990a, Conger & Kanungo 1994, 1998, Podsakoff m.fl. 1990, Shamir m.fl. 1998), men de flesta enkätstudier har använt MLQ eller en modifierad version av formuläret. Många av de begränsningar som fanns i de tidiga beteendefrågeformulären (se kapitel 4) – bland annat felaktigheter i svaren på grund av effekterna av stereotyper och tillskrivningar – finns dock kvar i de nyare.

I de flesta enkätstudier om effekterna av transformativt eller karismatiskt ledarskap är effektivitetskriterierna mått på individernas eller gruppens motivation eller prestationer och inte mått på prestationer på organisationsnivå. Det mindre antal enkätstudier som har undersökt relationen mellan en vd:s karismatiska ledarskap och ekonomiska mått på organisationens resultat går igenom i kapitel 14.

Lowe, Kroeck och Sivasubramaniam (1996) genomförde en metaanalys av resultatet av tretton studier som använde MLQ för att undersöka den allmänna relationen mellan transformativt och transaktionellt ledarskap och mått på ledarskapseffektivitet. En mer aktuell metaanalys genomfördes av Judge och Piccolo (2004). En studie av DeGroot, Kiker och Cross (2000) undersökte resultat av en metaanalys av karismatiskt ledarskap. Alla dessa metaanalyser fann att transformativt ledarskap hade en signifikant koppling till vissa mått på ledarskapseffektivitet. Relationen var starkare för de underordnades självbedömda insatser än för ett oberoende kriterium för ledarskapseffektivitet (t.ex. överordnades bedömningar av ledaren, det objektiva resultatet för ledarens organisationsenhet). Det starka

sambandet mellan transformativa beteenden och skillnader i valet av delskalor för alla studier gör det svårt att fastställa de separata effekterna av olika beteenden. När det gäller transaktionellt ledarskap var resultatet svagare och mindre enhetligt än för transformativt ledarskap. Villkorliga belöningar, ett transaktionellt beteende, hade ett samband med ledarskapseffektivitet i en del enskilda studier men inte i andra.

Laboratorieexperiment

Experiment ger möjlighet till starkare slutsatser om kausalitet än deskriptiva studier eller enkätstudier, och flera laboratorieexperiment har genomförts om karismatiskt och transformativt ledarskap (t.ex. Awamleh & Gardner 1999, Bono & Ilies 2006, Choi & Mai-Dalton 1999, Howell & Frost 1989, Hunt m.fl. 1999, Jaussi & Dionne 2003, Jung & Avolio 1999, Kirkpatrick & Locke 1996, Shea & Howell 1999, van Knippenberg & van Knippenberg 2005, Yorges m.fl. 1999). Några exempel på denna typ av forskning beskrivs i korthet.

Kirkpatrick och Locke (1996) genomförde ett laboratorieexperiment för att undersöka de olika effekterna av tre ledarskapsbeteenden: 1) visionering, 2) att erbjuda medarbetarna råd om hur man utför arbetet på ett bättre sätt samt 3) att använda en mycket uttrycksfull kommunikationsstil. Skådespelare fungerade som ledare och de gav prov på olika mönster av ledarskapsbeteende för studenter som arbetade i mindre grupper med en monteringsuppgift. Medarbetare i visioneringstillståndet upplevde uppgiften som intressantare, mer utmanande och viktigare och de ställde också upp högre resultatmål, hade större förtroende för ledaren och uppfattade att ledaren hade mer karisma, var mer inspirerande och intellektuellt stimulerande. Visionering hade en positiv effekt på kvaliteten på medarbetarnas prestationer (som påverkades genom högre mål för kvalitet och ökad tilltro till den egna förmågan) men påverkade inte kvantiteten på medarbetarnas prestationer (förmodligen för att visionen inte var relevant för kvantiteten). Att förtydliga lämpliga arbetsrutiner hade en positiv effekt på flera sätt: det förtydligade medarbetarnas roll, ökade jobbtillfredsställelsen, skapade en uppfattning om att ledaren var intellektuellt stimulerande och förbättrade såväl kvaliteten som kvantiteten på medarbetarnas prestationer (den senare effekten påverkad av högre kvantitetsmål). Kommunikationsstilen påverkade bedömningen av ledarens karisma men påverkade inte medarbetarnas attityder eller prestationer. Studien gav vissa belägg för visioneringseffekten, men man fann starkare effekter för klargörande av arbetsrutiner, vilket är ett "traditionellt" uppgiftsinriktat beteende för chefer (se kapitel 4).

I vissa laboratorieexperiment manipuleras ledarens egenskaper genom att man skickar budskap från en ledare som egentligen inte finns. I en studie (van Knippenberg & van Knippenberg 2005) användes exempelvis instruktioner som förmodades ha skickats av en ledare för att ge ett annat intryck av ledarens uppförande beteende och likhet med medarbetarna som var studenter. I den situation där ledarna gjorde uppföringar hade medarbetarna bättre resultat för uppgiften och uppfattade ledaren som mer karismatisk, mer gruppriktad och mer effektiv. Resultatet var starkare för ledare som inte beskrevs som mycket lika medarbetarna.

En annan variant av laboratorieexperimentet är en scenariostudie där beskrivningar av ledaren används för att manipulera egenskaper hos ledaren och i situationen. Deltagarna bedömer ledaren och rapporterar hur de skulle reagera som underordnade

i denna situation. Exempelvis har sådana studier använt scenarier för att manipulera ledarens uppförande (t.ex. Choi & Mai-Dalton 1999, Halverson m.fl. 2004, Yorges m.fl. 1999). De uppförande ledarna bedömdes vara mer karismatiska och deltagarna rapporterade att de var mer villiga att följa ledarens exempel och själva göra uppföringar för organisationen. Effekten var starkare när det fanns en kris och ledaren beskrevs som mycket kompetent.

Fältexperiment

Fältexperiment genomförs med verkliga ledare i en organisationsmiljö i stället för i tillfälliga grupper med studenter. Som konstaterades i kapitel 4 är den vanliga metoden vid fältexperiment att manipulera ledarbeteendet och observera effekterna på den underordnades attityder, beteende och prestationer. Endast ett fåtal fältexperiment har genomförts kring transformativt och karismatiskt ledarskap och i samtliga fall manipulerades ledarbeteendet genom en utbildningsintervention (t.ex. Barling m.fl. 1996, Dvir m.fl. 2002). Experimentförhållandena i de olika fallen rörde ett försök att öka en ledares totala användning av transformativa och karismatiska beteenden.

Studien av Dvir med kolleger (2002) ger ett exempel på denna typ av forskning. Forskarna studerade transformativt ledarskap hos infanteriofficerare i den israeliska armén. Forskarna använde en särskild workshop om transformativt ledarskap i stället för den normala ledarskapsutbildningen under den sexmånaderskurs som alla infanteriofficerare (normalt löjtnanter) måste genomgå. När kursen genomförts blev deltagarna gruppleddare på fältet där officerarna i experimentgruppen sedan jämfördes med officerare som hade deltagit i den normala ledarskapsutbildningen (kontrollgruppen). I fält bedömde de underordnade gruppleddarens användning av transformativt ledarskap. De underordnade bedömde också sig själva vad gällde variabler som förväntades påverka ledarskapets effekt på gruppens prestationer, bland annat motivation (tilltro till den egna förmågan, anstränga sig extra), kritiskt/självständigt tänkande och internaliserade värderingar. De underordnade inkluderade soldater i en grupp och gruppbefäl som fungerade som mellanledare mellan officerarna och deras vanliga gruppmedlemmar.

Den experimentella manipuleringen av beteendet var relativt framgångsrik. Under fältövningarna presterade plutoner i experimentgruppen bättre än plutoner i kontrollgruppen. Gruppbefälens bedömningar indikerade att de uppfattade att gruppleddarna använde mer transformativt ledarskap i experimentgruppen än gruppleddarna i kontrollgruppen. Denna skillnad fanns dock inte i den bedömning av ledarbeteendet som de vanliga gruppmedlemmarna gjorde. Gruppbefälen i experimentgruppen gav sig själva högre betyg när det gällde motivation och självständigt tänkande än gruppbefälen i kontrollgruppen, men inte heller här fanns någon signifikant skillnad när det gällde data från de vanliga gruppmedlemmarna. De tvetydiga resultaten för de två typerna av underordnade gör att det är svårt att förklara varför transformativa ledare hade högre gruppresultat eller hur gruppbefälen bidrog till dessa prestationer. Ledarskapets effekter på gruppens prestationer kunde ha varit enklare att förstå om forskarna hade inkluderat mått på andra typer av ledarskapsbeteende som sannolikt var relevanta (t.ex. uppgiftsinriktat beteende), mått på gruppbefälens beteende och påverkande variabler som rör gruppprocesser och individuell motivation.

Deskriptiva och jämförande studier

En del deskriptiva studier letar efter gemensamma attribut hos ledare som identifieras som karismatiska eller transformativa. Andra deskriptiva studier har jämfört ledare som på förhand identifierats som antingen karismatiska eller icke-karismatiska eller har jämfört karismatiska ledare i olika situationer (t.ex. nära jämfört med avlägsna relationer). Källan till beteendebeskrivningar varierar något mellan olika studier. De flesta forskare använder intervjuer med ledarna och en del av medarbetarna, och ibland kompletteras intervjuerna av observation. En innehållsanalys genomförs normalt för att identifiera karakteristiska beteenden, personlighetsdrag och påverkansprocesser (t.ex. Bennis & Nanus 1985, Conger 1989, Fiol m.fl. 1999, Howell & Higgins 1990, Jacobsen & House 2001, Kouzes & Posner 1987, Levinson & Rosenthal 1984, Peters & Austin 1985, Shamir 1995, Tichy & Devanna 1986). Biografier, fallstudier och artiklar om ledaren är en annan källa till beteendebeskrivningar och de kan inkludera tal och skriftliga dokument från ledaren (t.ex. Bligh m.fl. 2004, Deluga 1998, House m.fl. 1991, Mio m.fl. 2005, Mumford & Van Doorn 2001, O'Connor m.fl. 1995, Strange & Mumford 2002, Van Fleet & Yukl 1986a, Westley & Mintzberg 1989, Willner 1984). Ännu en källa till beteendebeskrivningar i den deskriptiva forskningen är användning av critical incident-metoden (t.ex. Bryman m.fl. 1996, Kirby m.fl. 1992, Lapidot m.fl. 2007, Yukl & Van Fleet 1982). Följande är två exempel på deskriptiva, jämförande studier:

House, Spangler och Woycke (1991) genomförde en komparativ studie om karismatiskt ledarskap hos amerikanska presidenter. Det första steget var att be flera historiker att klassificera trettioen tidigare presidenter, som valts och suttit under minst två år av sin första mandatperiod, som karismatiska eller icke-karismatiska. Därefter mättes motivmönstret för varje president genom innehållsanalys av hans första installationstal. Två eller flera kabinettledamöters biografier innehållsanalyserades för att mäta presidentens användning av karismatiskt beteende. Ledarskapseffektiviteten mättes på flera olika sätt, bland annat genom att ett antal historiker bedömde presidentens storhet och genom analys av biografisk information om resultatet av varje presidents beslut och handlingar under den första mandatperioden. Resultatet stämde till stor del överens med teorin. Presidenter med en socialiserad maktorientering uppvisade mer av de karismatiska ledarskapsbeteendena och det var mer sannolikt att de skulle betraktas som karismatiska. Dessutom använde karismatiska presidenter mer direkt handling för att hantera problem och bedömdes högre vad gäller prestationer.

Bennis och Nanus (1985) genomförde en femårig deskriptiv studie av dynamiska, innovativa ledare som omfattade sextio företagsledare på toppnivå och trettio ledare inom organisationer i den offentliga sektorn. Forskarna samlade in data med ostrukturerade intervjuer som varade i tre till fyra timmar och ibland kompletterades av observation. Ledarna var mycket olika och få passade in på den vanliga stereotypen av en karismatisk ledare. Forskarna hittade inte några storslagna individer som höll känsloladdade tal, uppvisade okonventionellt beteende eller polariserade människor till hängivna medarbetare eller skoningslösa kritiker. I stället var merparten av ledarna ordinära vad gällde utseende, personlighet och allmänt uppträdande. Forskarna identifierade vissa gemensamma teman i de intervjuprotokoll som ger kunskaper om transformativt ledarskap. Alla ledare hade en vision om en önskvärd och möjlig framtid för organisationen. Ibland var det bara en vag dröm och ibland var det lika konkret som en skriftlig uppdragsbeskrivning. Ledarna gav prov på

engagemang för visionen genom sina beslut och sitt beteende. Medarbetarnas engagemang för visionen var beroende av deras förtroende för ledaren, som mer sannolikt uppstod när ledarens uttalanden och handlingar stämde överens. Ledarna kanaliserade organisationsmedlemmarnas kollektiva energier i en strävan efter att uppnå den gemensamma visionen.

Intensiva fallstudier

En annan typ av deskriptiv forskning består av intensiva fallstudier av enskilda karismatiska ledare (t.ex. Beyer & Browning 1999, Cha & Edmondson 2006, Roberts 1985, Roberts & Bradley 1988, Trice & Beyer 1986, Weed 1993). Långtidsfallstudier följer en ledares karriär under en viss tidsperiod och undersöker samspelet mellan ledaren och medarbetarna, ledarskapets sammanhang och resultatet av ledarens påverkansförsök. Intervjuer och observationer tillhandahåller en stor del av data i de här studierna och forskarna kan också undersöka organisationens dokument och arkiv eller rapporter som skrivits av andra. Ett bra exempel är studien av Roberts (1985) av samma ledare på två på varandra följande tjänster.

Studien inleddes när ledaren var chef för ett skoldistrikt. Data samlades in genom arkivsökningar, analys av nyhetsartiklar, deltagande observation vid formella och informella möten och intervjuer med skolchefen, andra administratörer, styrelseledamöter, personal, lärare, föräldrar och studenter. Ledaren ansågs vara effektiv, eftersom hon kunde genomföra stora, beslutade budgetnedskärningar på ett sätt som tillfredsställde de olika intressenterna och som fortfarande gav utrymme för att införa önskvärda utbildningsinnovationer. Hennes budget godkändes enhälligt av skolstyrelsen efter bara en kortare diskussion. Lärarna gav henne en stående ovation för hennes insatser, trots att planen medförde programnedskärningar och nedskärning av antalet tjänster. Hon beskrevs som en "visionär" som hade en i det närmaste "sektliknande anhängarskara" i skoldistriktet.

De åtgärder som ledaren vidtog för att uppnå detta framgångsrika resultat var följande:

- En uppdragsbeskrivning formulerades, som man ofta hänvisade till under förändringsprocessen
- En strategisk vision utvecklades under ett antal möten och workshops med personal inom skoldistriktet
- Flera personer på viktiga poster ersattes med mer kompetenta, dynamiska personer som gav stöd för förändringsarbetet
- Resultatmål och handlingsplaner utvecklades för de närmaste underordnade (rektorerna), framstegen övervakades genom rapporter och möten och de underordnade stimulerades att i stor utsträckning delta i denna process
- Tillfälliga specialgrupper skapades för att engagera alla intressenter att rekommendera var budgetnedskärningarna skulle göras och hur man skulle hantera övriga budget- och utbildningsfrågor
- Personalen utbildades i hur man leder strukturerade offentliga möten där specialgrupperna gjorde presentationer och efterfrågade förslag om budgetnedskärningarna

Roberts karakteriserade processen mer som en fråga om att skapa och hantera energi än att forma en kultur eller hantera innebörd. Ledaren var energisk, skapade entusiasm, kanaliserade känslor som väckts på grund av budgetkrisen och entusiasmerade

människor till handling. Ledaren hjälpte människor att inse att de kunde göra skillnad genom att arbeta tillsammans mot gemensamma mål. Följande händelse ger ett exempel på ledarens påverkan (Roberts 1985 s. 1035):

Efter en planerad presentation på fyrtio minuter för distriktspersonalen belägrade lärarna scenen för att be om mer av hennes tid för att diskutera de olika initiativ som området arbetade med. Deras begäran blev till en dialog med åttahundra personer som varade i fyra timmar, då skolchefen delade med sig av sina förhoppningar, sina drömmar, sitt förflutna, sina besvikelser. Många rördes till tårar, bland andra skolchefen själv. En kritisk punkt i samtalet kom i ett svar på en fråga om hur människor skulle kunna vara säkra på att det hon och skolstyrelsen lovade faktiskt skulle förverkligas. Skolchefens svar var: "Ni får helt enkelt lita på oss. Jag litar på er." Fullständig tystnad följde medan människor höll andan i en minut eller två. På frågan vad denna tystnad innebar svarade människor att skolchefen hade visat att hon menade vad hon sa. Detta var vad dialogen och öppenheten handlade om. Hon hade anförtrott dem sina tankar, förhoppningar och känslor och de skulle i sin tur lita på henne. Ömsesidigt förtroende hade skapat ett band mellan skolchefen och hennes publik.

När skolchefen fick tjänsten uppfattades hon till en början inte som någon karismatisk ledare. Denna tillskrivning uppstod först när hon hade varit på posten i två år och förändringsprocessen pågått en tid. Roberts drog slutsatsen att karisma tillskrevs ledaren genom det sätt på vilket ledaren löst budgetkrisen och var inte något oundvikligt resultat av ledarens personliga egenskaper. Denna slutsats stämmer överens med resultatet av en uppföljningsstudie som gjordes efter att samma person utsetts till utbildningsminister för delstaten 1983 (Roberts & Bradley 1988).

Data för uppföljningsstudien inhämtades från olika källor. Intervjuer genomfördes med den nya utbildningsministern under de fyra åren från 1983 till 1987 och intervjuer genomfördes också med lagstiftare i delstaten, representanter för guvernörens stab, utbildningsdepartementet, skolstyrelser och lärarfackföreningar. Utbildningsministern observerades under olika anföranden, möten med personalen, presskonferenser, formella och informella presentationer för lärare och skolchefer och informella möten med ledamöter av delstatens utbildningsdepartement. Ytterligare information inhämtades genom analys av officiella dokument, nyhetsartiklar och rapporter från särskilda intressegrupper.

Den nya utbildningsministerns metod för att genomföra förändring på delstatsnivå påminde om den hon använde som skolchef. Hon formulerade en uppdragsbeskrivning och en vision för förändring och ersatte snabbt flera medarbetare med personer som inte kom från utbildningsdepartementet som skulle stödja hennes program. Entusiasm och stöd skapades genom att hon genomförde besök hos nästan alla skoldistrikt i delstaten. En enkätundersökning genomfördes för att utvärdera den allmänna opinionen i skolfrågor och möten hölls med olika intresseföreningar inom hela delstaten för att ta reda på vilken oro och vilka förhoppningar allmänheten hade för skolorna.

I slutet av utbildningsministerns fyraåriga mandatperiod bedömde guvernören att hon var en effektiv administratör och hennes förordnande förlängdes. Människor beskrev henne oftast som innovativ och engagerad, men en del kolleger och underordnade var kritiska snarare än stödjande. Utbildningsministerns initiativ hade en del positiva effekter, men de genererade inte något brett stöd för större förändringar inom utbildningssystemet. På det hela taget fanns det inga belägg för att hon uppfattades som något utöver det vanliga eller karismatisk på den nya befattningen.

Roberts och Bradley (1988) presenterade flera skäl till att samma person betraktades som karismatisk på en befattning men inte på en annan. Till en början, på skoldistriktsnivån, rättfärdigade en allvarlig kris behovet av innovativa lösningar, medan det på delstatlig nivå inte fanns någon kris att fokusera uppmärksamheten på och använda som grund för radikal förändring. För det andra hade hon som skolchef mycket större självständighet och auktoritet än som utbildningsminister. Den senare befattningen var mer politisk och omfattade ett större och mer komplext nät av intressentrelationer (t.ex. guvernören, den lagstiftande församlingen, medlemmar av utbildningsdepartementet, intressegrupper, lärarfackföreningar, skoltjänstemän), som begränsade hennes handlingsutrymme och gjorde det svårt att genomföra förändring. För det tredje gjorde myndighetens stora storlek och komplexiteten i jobbet som utbildningsminister att det var viktigt att delegera mer ansvar, men en stark politisk opposition och byråkratiskt motstånd undergrävde hennes insatser för att strukturera om utbildningsdepartementet och bygga upp ett samarbetande team av chefer som skulle hjälpa till att införa de nya initiativen på ett effektivt sätt. Slutligen kunde hon som skolchef skapa stark tillit och starka känslor vid möten med väljarna, medan hon som utbildningsminister inte utvecklade någon nära relation med väljarna. När hon talade till en stor publik med påträngande tevebevakning saknade hennes tal den entusiasm och det levande, känslomässiga språk hon använde i sina tidigare tal som skolchef inför mindre, informella grupper av lärare, rektorer och föräldrar.

Transformativt kontra karismatiskt ledarskap

En av de viktigaste frågorna för ledarskapsforskare är i vilken omfattning som transformativt och karismatiskt ledarskap är likartade och förenliga. Vissa teoretiker behandlar de två typerna av ledarskap som i grunden jämbördiga, medan andra teoretiker betraktar dem som distinkta men överlappande processer. Också bland teoretiker som betraktar de två typerna av ledarskap som distinkta processer råder det oenighet om huruvida det är möjligt att vara både transformativ och karismatisk samtidigt (Yukl 1999b).

Begreppslig tvetydighet och en bristande konsekvens i definitionerna gör det svårt att jämföra transformativt och karismatiskt ledarskap eller att ens jämföra teorier av samma allmänna typ. På senare år har de främsta karismatiska teorierna reviderats på sätt som tycks föra dem närmare de transformativa teorierna. De främsta transformativa teorierna har reviderats så att de omfattar ytterligare former av effektivt ledarskapsbeteende. Begreppet *transformativ* har definierats brett av många författare så att det kommit att inkludera nästan alla typer av effektivt ledarskap, oavsett bakomliggande påverkansprocesser. Etiketten kan syfta på enskilda medarbetares transformering eller på hela organisationers transformering.

En källa till uppenbara skillnader i de två typerna av teorier är betoningen av tillskriven karisma och personlig identifikation. Karisma handlar i grunden om att medarbetarna, som är beroende av ledaren för vägledning och inspiration, uppfattar honom eller henne som något utöver det vanliga. Tillskriven karisma och personlig identifikation är mer centralt för Congers och Kanungos teori (1998) än för Shamirs och hans kollegers teori (1993). Bass (1985) pekade på att karisma är en nödvändig komponent inom transformativt ledarskap, men han noterade också att en ledare

kan vara karismatisk utan att var transformativ. Transformativt ledarskap tycks i grunden handla om att inspirera och utveckla medarbetarna och ge dem egenmakt. De här effekterna kan minska tillskrivningen av karisma till ledaren, i stället för att öka den. Därmed är den grundläggande påverkansprocessen för transformativt ledarskap eventuellt inte helt förenlig med den grundläggande påverkansprocessen för karismatiskt ledarskap, som innefattar beroende av en karismatisk ledare. Visst stöd för detta särskiljande ges i en studie av Kark, Shamir och Chen (2003). De fann att personlig identifikation påverkar ledarens effekter på medarbetarnas beroende och att social identifikation påverkar ledarens effekt på medarbetarnas tilltro till den egna förmågan och den kollektiva tilltron till den egna förmågan.

Många av ledarskapsbeteendena i teorierna om karismatiskt och transformativt ledarskap tycks vara desamma, men en del viktiga skillnader är ändå uppenbara. Transformativa ledare gör förmodligen fler saker som ger medarbetarna självbestämmande och som gör dem mindre beroende av ledaren, till exempel att delegera betydande befogenheter till enskilda individer, utveckla medarbetarnas färdigheter och självförtroende, skapa självledande grupper, erbjuda direkt tillgång till känslig information, ta bort onödiga kontroller och bygga upp en stark kultur för att ge stöd för självbestämmande. Karismatiska ledare gör förmodligen fler saker för att skapa en bild av att de har en extraordinär kompetens, till exempel intryckspåverkan, informationsbegränsning, okonventionellt beteende och personligt risktagande.

Vissa andra sannolika skillnader mellan transformativt och karismatiskt ledarskap är bland annat hur vanligt det är, de förhållanden som möjliggör det och människors typiska reaktioner. Enligt Bass (1996, 1997) återfinns transformativa ledare inom alla organisationer och på alla nivåer och den här typen av ledarskap är universellt relevant för alla typer av situationer. Karismatiska ledare är däremot sällsynta och att de framträder är mer beroende av gynnsamma förhållanden (Bass 1985, Beyer 1999, Shamir & Howell 1999). Det är mest sannolikt att de är visionära entreprenörer som grundar en ny organisation eller reformatörer som dyker upp i en etablerad organisation när de med formell beslutsmyndighet inte lyckats hantera en allvarlig kris och traditionella värderingar och uppfattningar ifrågasätts. Människors reaktioner på karismatiska ledare är normalt mer extrema och uppvisar en större spridning än reaktionerna på transformativa ledare (Bass 1985). Den känslomässiga reaktion de väcker polariserar ofta människor i motsatta läger med lojala supportrar och fientliga motståndare. Vissa människors intensiva negativa reaktion på karismatiska ledare hjälper till att förklara varför dessa ledare ofta är måltavlor för mord eller politiska ränkor med målet att avsätta dem.

Den empiriska forskningen om transformativt och karismatiskt ledarskap har inte utformats för att undersöka frågor kring jämförbarhet och förenlighet mellan de olika teorierna. Få studier har undersökt de bakomliggande påverkansprocesserna eller sträckt sig längre än till ytliga och ofta tvetydiga data från frågeformulär om beteendebeskrivning. Att besvara denna intressanta och viktiga fråga kräver mer forskning och utökad användning av intensiva metoder.

Bedömning av teorierna

De tillgängliga beläggen stödjer många av de viktigaste idéerna hos de främsta teorierna om karismatiskt och transformativt ledarskap. Tillsammans verkar teorierna

bidra på ett betydelsefullt sätt till vår förståelse av ledarskapsprocesser. De erbjuder en förklaring till den exceptionella påverkan som vissa ledare har på de underordnade, en grad av påverkan som inte förklarats tillräckligt genom tidigare teorier om instrumentellt ledarskap eller situationsberoende ledarskap. De nya teorierna betonar vikten av medarbetarnas känslomässiga reaktioner på ledarna, medan de tidigare teorierna betonade rationella-kognitiva aspekter av samspelet ledare-medarbetare. De nya teorierna tar också hänsyn till betydelsen av symboliskt beteende och ledarens roll när det gäller att göra händelser meningsfulla för medarbetarna. De tidigare teorierna tog inte hänsyn till att symboliska processer och hantering av innebörd är lika viktiga som hantering av saker. Slutligen innehåller de nya teorierna en mer omfattande uppsättning variabler (t.ex. personlighetsdrag, beteenden, påverkande processer, situation) och integrerar dem bättre i förklaringarna av effektivt ledarskap.

Ansatser att bedöma vad som är verkligt unikt kompliceras av den "hype" som återfinns i vissa beskrivningar av transformativt och karismatiskt ledarskap. Även om en del av de "nya" kunskaperna kläs i en annan jargong återspeglar de teman som finns i tidigare teorier om ledarskap och motivation. Exempelvis påminner den bakomliggande förklaringen till distinktionen mellan transformativt och transaktionellt ledarskap om distinktionen mellan inre och yttre motivation. Betydelsen av att utveckla och ge de underordnade självbestämmande liknar betoningen av maktdelning, ömsesidigt förtroende, teamarbete, deltagande och stödjande relationer som görs av författare som Argyris (1964), McGregor (1960) och Likert (1967). Vissa ledarskapsbeteenden i de nya teorierna påminner om beteenden som identifierats som viktiga i tidigare forskning från 1970-talet.

Men trots sina positiva egenskaper har de nya teorierna också vissa begreppsliga svagheter (Beyer 1999, Bryman 1993, Yukl 1999b). Det handlar bland annat om tvetydiga begrepp, otillräckliga beskrivningar av förklaringsprocesser, ett smalt fokus på dyadiska processer, utelämnande av vissa relevanta beteenden, otillräcklig uppdelning av situationsberoende variabler och en ensidig betoning av ledarskapets heroiska idéer. Några av dessa begränsningar kommer att förklaras mer ingående.

De flesta teorier om transformativt och karismatiskt ledarskap saknar en tillräckligt detaljerad indelning av de bakomliggande påverkansprocesserna. Självbildsteorin om karismatiskt ledarskap erbjuder den mest detaljerade förklaringen av ledarens påverkan på medarbetarna, men också denna teori behöver mer förtydligande av hur de olika påverkansprocesserna samverkar, deras relativa betydelse och om de är ömsesidigt förenliga. De flesta teorier är fortfarande ledarcentrerade och betonar ledarens påverkan på medarbetarna. Mer uppmärksamhet måste ägnas åt de ömsesidiga påverkansprocesserna, delat ledarskap och ömsesidig påverkan bland medarbetarna själva.

De flesta teorier fokuserar alltför snävt på dyadiska processer. Även om ledarpåverkan på enskilda medarbetare är viktigt räcker det inte för att förklara hur ledarna skapar exceptionella grupper (se kapitel 12). Teorierna skulle förbättras av en bättre förklaring av hur ledarna stärker ömsesidig tillit och samarbete, självbestämmande, kollektiv identifikation, kollektiv tilltro till den egna förmågan och kollektivt lärande. Teorierna förklarar inte ledarnas uppgiftsinriktade funktioner, som är avgörande för gruppens effektiva prestationer. Som nämndes i kapitel 4 definieras transaktionellt ledarskap huvudsakligen på ett negativt sätt, och MLQ mäter inte uttryckligen effektiva former av uppgiftsinriktat beteende som att planera aktiviteter, förtydliga roller och mål och lösa problem i verksamheten. För att fylla denna begreppsliga lucka har en del forskare tillskrivit transaktionellt ledarskap ytterligare

betydelse, till exempel genom att anta att det inkluderar dessa övriga typer av uppgiftsinriktat beteende. Det är dock olämpligt att som forskare dra slutsatser av beteenden som inte mätts, och den bakomliggande påverkansprocessen för transaktionellt ledarskap (dvs. utbyte och instrumentell medgörlighet) räcker inte till för att förklara hur uppgiftsinriktade beteenden påverkar de individuella och kollektiva prestationerna. Slutligen ger teorierna ingen förklaring av ledarens externa roller, till exempel att bevaka omvärlden för att identifiera hot och möjligheter, att bygga upp nätverk av kontakter som kan erbjuda information och hjälp, att fungera som talesperson för gruppen eller organisationen, att förhandla om avtal med utomstående och hjälpa till att skaffa resurser, politiskt stöd och nya medlemmar med lämpliga kunskaper (se kapitel 2).

De karismatiska och transformativa teorierna beskriver hur en ledare kan påverka organisationsmedlemmarnas motivation och lojalitet, vilket är relevant för att förstå effektivt ledarskap. De här teorierna är dock främst en förlängning av motivationsteorin, och det krävs mycket mer för att förklara hur ledarna påverkar en organisations ekonomiska resultat och överlevnad (Beyer 1999, Yukl & Lepsinger 2004). En ledare kan påverka medarbetarna att bli mer motiverade, kreativa och samarbetsvilliga, men vad medarbetarna är motiverade att göra och hur lämpligt det är i situationen är också viktiga faktorer. Att ha mycket motiverade och lojala medarbetare förhindrar inte katastrofer om ledaren vill uppnå orealistiska mål eller vilseledande strategier (jfr Finkelstein 2003). Teorierna ger inte någon bra förklaring till den starka effekt en vd:s beteende har för ett företags ekonomiska resultat, och enkätstudier om ledarens användning av transformativa och karismatiska beteenden (som de underordnade uppfattar det) har endast funnit svaga eller motsägelsefulla samband (se kapitel 14). En del ansatser har gjorts för att övervinna teoriernas begränsningar genom att undersöka förklaringsprocesser på flera olika nivåer (t.ex. Waldman & Yammarino 1999). Men i stället för att tänja ut dyadiska teorier för att förklara organisationsprocesser är det bättre att utveckla teorier om strategiskt ledarskap som omfattar förklaringsprocesser på lämplig begreppsnivå och ta hänsyn till andra viktiga determinanter för organisationens resultat. Teorierna om strategiskt ledarskap diskuteras i kapitlen 12 och 14.

En sista begränsning hos teorierna är den alltför starka betoningen av universella ledarattribut som förmodas vara relevanta för alla situationer. Mer uppmärksamhet behöver ägnas åt situationsberoende variabler som fastställer om transformativt eller karismatiskt ledarskap kommer att uppstå och hur effektivt det kommer att vara (Beyer 1999, Bryman 1992, Yukl 1999b). Vissa framsteg har gjorts med att utveckla teorier om situationsberoende variabler som kan förklara varför det är sannolikt att karismatiskt eller transformativt ledarskap uppstår eller stärker effekterna av detta ledarskap (t.ex. Antonakis & Atwater 2002, Conger & Kanungo 1989, Klein & House 1995, Pawar & Eastman 1997, Shamir & Howell 1999, Trice & Beyer 1986). Antalet empiriska studier av kontextuella variabler som kan påverka effekterna av ledarskap är dock fortfarande litet och resultaten är ofullständiga (t.ex. Bass 1996, De Hoogh m.fl. 2005, House m.fl. 1991, Howell & Avolio 1993, Pillai 1996, Pillai & Meindl 1998, Podsakoff, MacKenzie & Bommer 1996, Roberts & Bradley 1988, Tosi m.fl. 2004, Waldman m.fl. 2001, 2004). De flesta studier av kontextuella variabler inhämtar bedömningar av transformativt eller karismatiskt ledarskap från ledarnas underordnade och korrelerar dessa mått med ledarskapseffektiviteten. Resultaten jämförs för ledare i olika situationer. I det fåtal studier där sambandet var signifikant i en situation, men inte i en annan, kan tillskrivning förklara resultatet lika bra som

teorin (se kapitlen 3 och 14). Det vill säga att oberoende av deras faktiska beteende uppfattas ledare för framgångsrika företag som mer transformativa och karismatiska än ledare för företag som inte är framgångsrika och denna attribution är starkare när situationen gör attributioner mer sannolika (t.ex. att omgivningen är turbulent).

Praktisk tillämpning: Riktlinjer för ledare

Även om det finns mycket kvar att lära om transformativt ledarskap ger det faktum att resultaten av olika typer av forskning sammanfaller vissa förslag till riktlinjer för ledare som vill inspirera medarbetarna och stärka deras självförtroende och engagemang för uppdraget. Riktlinjerna (se tabell 9.4 för en sammanfattning) bygger på teorierna och forskningsresultaten som gått igenom i det här kapitlet. Fler riktlinjer om förändringsinriktat ledarskap finns i kapitel 12.

Formulera en tydlig och tilltalande vision

Transformativa ledare stärker den befintliga visionen eller bygger upp engagemang för en ny vision. En tydlig vision av vad organisationen skulle kunna åstadkomma eller bli hjälper människor att förstå organisationens syfte, mål och prioriteringar. Det ger arbetet mening, fungerar som en källa till självkänsla och skapar en känsla av ett gemensamt mål. Slutligen hjälper visionen till att vägleda alla organisationsmedlemmars handlingar och beslut, vilket är särskilt viktigt när individer eller grupper ges betydande självständighet och bestämmanderätt i sina arbetsbeslut (Hackman 1986, Raelin 1989). Procedurer för att utveckla en vision med ett tilltalande innehåll beskrivs i kapitel 12.

Om en vision blir framgångsrik beror på hur väl den kommuniceras till människor (Awamleh & Gardner 1999, Holladay & Coombs 1993, 1994). Vision ska kommuniceras vid alla möjliga tillfällen och på många olika sätt. Det är sannolikt mer effektivt att träffa människor direkt för att förklara visionen och besvara frågor om den än mindre interaktiva former av kommunikation (t.ex. brev eller e-postmeddelanden till medarbetare, artiklar i nyhetsbrev, tevesända presskonferenser, videobandade tal). Om en form av kommunikation som inte är interaktiv används för att presentera visionen är det till hjälp att erbjuda medarbetarna möjlighet att ställa frågor efteråt (t.ex. via e-post eller telefon, vid öppna möten eller genom att ledaren besöker avdelningsmöten).

TABELL 9.4 Riktlinjer för transformativt ledarskap

- Formulera en tydlig och tilltalande vision
- Förklara hur visionen kan uppnås
- Agera på ett säkert och optimistiskt sätt
- Uttryck förtroende för medarbetarna
- Använd dramatiska, symboliska handlingar för att betona viktiga värderingar
- Led genom att fungera som förebild

De ideologiska aspekterna av en vision kan kommuniceras tydligare och mer övertygande med ett färgstarkt, känsloladdat språk som innehåller livfulla bilder, metaforer, anekdoter, historier, symboler och slogans. Metaforer och liknelser är särskilt effektiva när de väcker fantasin och engagerar åhöraren att försöka förstå dem. Anekdoter och historier är mer effektiva om de använder symboler med djupa kulturella rötter, till exempel legendariska hjältar, heliga figurer och historiska prövningar och triumfer. Ett dramatiskt, uttrycksfullt sätt att tala förstärker användningen av ett färgstarkt språk när man vill tala till människors känslor. Övertygelse och känslomässig intensitet kommuniceras genom talarens röst (ton, modulation, pauser), ansiktsuttryck, gester och kroppsrörelser. Genom att använda rim, rytm och upprepning av nyckelord eller fraser kan visionen bli mer färgstark och övertygande.

Förklara hur visionen kan uppnås

Det räcker inte att formulera en tilltalande vision, utan ledaren måste också övertyga medarbetarna om att visionen är möjlig. Det är viktigt att göra en tydlig koppling mellan visionen och en trovärdig strategi för att uppnå den. Denna koppling är lättare att etablera om strategin har ett fåtal tydliga teman som är relevanta för organisationsmedlemmarnas gemensamma värderingar (Nadler 1988). Teman erbjuder etiketter som hjälper människor att förstå svårigheter och problem. Antalet teman ska vara tillräckligt många för att man ska kunna lägga uppmärksamheten på viktiga frågor, men inte så många att det kan skapa förvirring och slösa energi. Det är sällan nödvändigt att presentera en noggrann plan med detaljerade handlingssteg. Ledaren ska inte låtsas ha alla svar på hur man ska uppnå visionen, utan ska i stället informera medarbetarna om att de kommer att spela en viktig roll för att upptäcka exakt vilka handlingar som är nödvändiga.

Strategin för att uppnå visionen är sannolikt mest övertygande när den är okonventionell och okomplicerad. Om strategin är antingen förenklad eller konventionell kommer den inte att skapa förtroende för ledaren, framför allt inte när det föreligger en kris. Ta exemplet med ett företag som förlorade marknadsandelar i en situation av stark konkurrens:

Verkställande direktören föreslog att man skulle göra företagets produkt till den bästa i världen genom att förbättra produktens design och kvalitet (den gamla strategin var att hålla nere priserna genom att sänka kostnaderna). Produkten skulle utformas så att den var tillförlitlig (få rörliga delar, hållbara material, omfattande produkttestning, kvalitetskontroll av alla arbetare) och "användarvänlig" (enkla driftsrutiner, displayer som var enkla att avläsa, tydliga instruktioner). Denna strategi bidrog till att företaget på ett framgångsrikt sätt kunde vända utvecklingen.

Agera på ett säkert och optimistiskt sätt

Medarbetarna kommer inte att ha tilltro till en vision om ledaren inte ger prov på självförtroende och övertygelse. Det är viktigt att vara fortsatt optimistisk om att gruppen sannolikt kommer att vara framgångsrik när det gäller att uppnå visionen, framför allt inför tillfälliga hinder och bakslag. En chefs tilltro och optimism kan vara mycket smittsam. Det är bättre att betona vad man åstadkommit hittills, snarare

än hur mycket som återstår att göra. Det är bättre att betona visionens positiva aspekter, snarare än de hinder och faror som ligger framför en. Tilltro uttrycks i både ord och handling. Bristande självförtroende återspeglas i ett trevande, svävande språk (t.ex. "det tror jag", "kanske", "förhoppningsvis") och vissa icke-verbala antydningar (t.ex. rynkad panna, avsaknad av ögonkontakt, nervösa gester, dålig hållning).

Uttryck förtroende för medarbetarna

Den motiverande effekten hos en vision beror också på i vilken omfattning de underordnade har tilltro till sin förmåga att uppnå den. Forskning om den så kallade Pygmalion-effekten kom fram till att människor presterar bättre när en ledare har höga förväntningar på dem och visar förtroende för dem (Eden 1984, 1990, Eden & Shani 1982, Field 1989, Sutton & Woodman 1989). Det är särskilt viktigt att skapa tilltro och optimism när uppgiften är svår eller farlig eller när gruppmedlemmarna saknar tilltro till sig själva. Om det är lämpligt ska ledaren påminna medarbetarna om hur de övervann hinder vid ett tidigare tillfälle och nådde framgång. Om de aldrig varit framgångsrika kan ledaren kanske göra en liknelse mellan den nuvarande situationen och en liknande grupps eller organisationsenhets framgång. Gå igenom starka sidor, tillgångar och resurser som de kan utnyttja för att genomföra strategin. Lista de fördelar de har i förhållande till motståndare eller konkurrenter. Säg att de är lika bra eller bättre än en annan grupp som tidigare nådde framgång när de genomförde samma typ av aktivitet.

Använd dramatiska, symboliska handlingar för att betona viktiga värderingar

En vision stärks när ledarskapsbeteendet stämmer överens med den. Engagemang för en värdering eller ett mål visas i hur en ledare spenderar sin tid, genom resursallokeringsbeslut som görs när det krävs kompromisser mellan olika mål, i de frågor som ledaren ställer och i vilka handlingar han eller hon belönar. Dramatiska, mycket synliga handlingar kan användas för att betona viktiga värderingar, som i följande exempel:

Divisionschefen hade en vision som omfattade relationer där människor var öppna, kreativa, samarbetande och inriktade på lärande. Tidigare hade mötena med ledningsgruppen varit mycket formella, med en detaljerad dagordning, ingående presentationer och mycket stark kritik. Han inledde ett tredagarsmöte där han kommunicerade sin vision för divisionen med att bjuda in människor till en ceremoni på stranden där de brände en hög av dagordningar, utskrivet presentationsmaterial och utvärderingsformulär.

Symbolhandlingar för att uppnå ett viktigt mål eller försvara en viktig värdering har sannolikt större påverkan när chefen riskerar betydande personliga förluster, gör uppoffringar eller gör saker som är okonventionella. Effekterna av symbolhandlingar ökar när de blir föremål för historier och myter som cirkulerar bland medlemmarna av organisationen och berättas om och om igen under årens lopp för nya medarbetare. I ett exempel som återberättas av Peters och Austin (1985) förstörde en vd personligen vissa versioner av företagets produkt med låg kvalitet som tidigare hade

sålt som "andrasortering". Denna omtalade handling gav prov på hans engagemang för den nya policyn att företaget fortsättningsvis endast skulle tillverka och sälja produkter av högsta kvalitet.

Led genom att fungera som förebild

Enligt ett gammalt talesätt säger handlingar mer än ord. Ett sätt på vilket en ledare kan påverka de underordnades engagemang är att fungera som en förebild i det vardagliga samspelet med de underordnade. Att leda genom att fungera som förebild är särskilt viktigt för handlingar som är obehagliga, farliga, okonventionella eller kontroversiella. En chef som ber de underordnade att leva upp till en viss standard ska också själv leva upp till samma standard. En chef som ber de underordnade att göra särskilda uppoffringar ska fungera som förebild genom att göra samma sak. Några av de mest inspirerande militära ledarna har varit de som lett sina trupper i strid och delat farorna och umbärandena i stället för att stanna kvar i relativ säkerhet och komfort (Van Fleet & Yukl 1986b). Ett negativt exempel är cheferna för ett stort företag som genomgick ekonomiska svårigheter. Efter att ha bett medarbetarna att senarelägga sina förväntade löneökningar betalade cheferna ut stora bonusar till sig själva. Denna handling skapade motvilja hos medarbetarna och undergrävde medarbetarnas lojalitet mot organisationen och engagemanget för uppdraget. En mer effektiv metod skulle ha varit att föregå med gott exempel genom att sänka bonusarna för den högsta ledningen innan man bad medarbetarna att göra uppoffringar.

De värderingar som en ledare ansluter sig till ska återspeglas i hans eller hennes beteende i vardagen och det måste ske på ett konsekvent sätt, inte bara när det passar. Ledare på högsta nivå är alltid i strålkastarljuset och deras handlingar granskas noga av medarbetarna i sökandet efter dolda innebörder som kanske inte är avsiktliga för ledaren. Tvetydiga kommentarer kan misstolkas och oskyldiga handlingar kan ge en missvisande bild. För att undvika att förmedla ett felaktigt budskap är det viktigt att i förväg ta hänsyn till hur kommentarer och handlingar sannolikt kommer att tolkas.

Sammanfattning

Tillskrivning av karisma är resultatet av en interaktiv process mellan ledaren, medarbetarna och situationen. Karismatiska ledare väcker entusiasm och engagemang hos medarbetarna genom att formulera en övertygande vision och öka medarbetarnas tilltro till sin förmåga att uppnå den. Det är mer sannolikt att man tillskriver ledaren karisma om visionen och strategin för att uppnå den är innovativ, ledaren tar personliga risker för att lyfta fram den och strategin verkar vara framgångsrik. Andra relevanta beteenden har också identifierats, men de varierar något mellan olika teorier. Vissa personlighetsdrag och färdigheter hos ledaren, till exempel självförtroende, starka övertygelser, ett säkert uppträdande, förmåga att uttrycka sig och en dramatisk stil, ökar sannolikheten för tillskriven karisma, men ännu viktigare är ett sammanhang som gör ledarens vision särskilt relevant för medarbetarnas behov.

Karismatiska ledare kan ha en mycket stark påverkan på en organisation, men konsekvenserna är inte alltid gynnsamma. Många entreprenörer som grundar ett framgångsrikt företag är tyranniska och självupptagna och deras handlingar kan medföra att företaget så småningom går under. Den personifierade maktorienteringen hos dessa karismatiska ledare gör dem okänsliga, manipulativa, dominanta, impulsiva och defensiva. De betonar hängivenhet för dem själva i stället för ideologiska mål. Dessa mål används endast som ett medel för att manipulera medarbetarna. Positiva karismatiska ledare försöker ingjuta hängivenhet för ideologiska mål hos de underordnade och det är mer sannolikt att de har en gynnsam påverkan på organisationen. Den prestationskultur som omhuldas av positiva karismatiska ledare kan också ge upphov till en del icke önskvärda konsekvenser om de enskilda medarbetarnas behov nonchaleras. Mer forskning behövs för att upptäcka om det är möjligt att uppnå positiva resultat av karismatiskt ledarskap utan de negativa konsekvenserna.

Transformativa ledare gör medarbetarna mer medvetna om betydelsen och värdet i arbetet och får medarbetarna att bortse från sitt egenintresse för organisationens skull. Ledarna utvecklar medarbetarnas förmågor och självförtroende för att förbereda dem för att ta mer ansvar i en organisation med självbestämmande. Ledarna erbjuder stöd och uppmuntran när så krävs för att behålla entusiasmen och arbetsinsatserna när man ställs inför hinder, svårigheter och utmattnings. Som ett resultat av denna påverkan känner medarbetarna tillit och respekt för ledaren och de är motiverade att göra mer än de ursprungligen förväntade sig att göra.

Den empiriska forskning som är relevant för teorierna kring transformativt ledarskap har i allmänhet varit stödjande, men få studier har undersökt de bakomliggande påverkansprocesser som svarar för den positiva relation som finns mellan ledarens beteende och medarbetarnas prestationer. Mer forskning behövs för att fastställa under vilka förhållanden som olika typer av transformativt ledarskap är mest relevanta och de bakomliggande påverkansprocesser som förklarar varför beteendena är relevanta.

Teorierna om transformativt och karismatiskt ledarskap betonar att känslomässiga processer är lika viktiga som rationella processer och att symbolhandlingar är lika viktiga som instrumentellt beteende. De här teorierna ger nya insikter i orsakerna till att ledare lyckas eller misslyckas, men de bakomliggande förklaringsprocesserna i de här teorierna ger inte en tillräcklig grund för en teori om strategiskt ledarskap i organisationer. För att förstå hur ledare kan påverka en organisations ekonomiska resultat och överlevnad på lång sikt är det också nödvändigt att undersöka hur ledare påverkar vid större förändringar och hur de påverkar organisatoriska processer och aspekter av strategisk ledning som inte uttryckligen beskrivs i de flesta teorier om karismatiskt och transformativt ledarskap. De här ämnena diskuteras i kapitlen 12 och 14.

Repetitions- och diskussionsfrågor

- 1 Beskriv kort attributionsteorin om karismatiskt ledarskap.
- 2 Beskriv kort självbildsteorin om karismatiskt ledarskap.

- 3 Beskriv kort den psykoanalytiska teorin och teorin om social smitta.
- 4 Vilka påverkansprocesser betonas inom de olika karismatiska teorierna?
- 5 Vilka beteenden förknippas i allmänhet med karismatiskt ledarskap?
- 6 Vad är rutinisering av karisma och hur uppstår det?
- 7 Vilka problem är det mest sannolikt att en karismatisk ledare ger upphov till för en organisation?
- 8 I vilken typ av situation är det mest sannolikt att en karismatisk ledare är gynnsam?
- 9 Beskriv kort Bass teori om transformativt ledarskap.
- 10 Nämn några likheter och skillnader mellan karismatiskt och transformativt ledarskap.
- 11 Vilka nya insikter ger teorierna om transformativt och karismatiskt ledarskap?
- 12 Vad kan ledare göra för att bli mer transformativa?

Nyckelord

fungera som förebild	självbestämmande
hantering av innebörd	självbild
idealiserad påverkan	självidentitet
inspirerande motivation	social identifikation
intellektuell stimulans	social smitta
internalisering	symbolhandling
karisma	tilltro till den egna förmågan
karismatiskt ledarskap	transaktionellt ledarskap
personlig identifikation	transformativt ledarskap
rutinisering av karisma	vision