



# Ledare och efterföljare i organisationen

- En studie baserad på Relations-oriented leader behavior och Leader-member exchange theory

## Förord

*Som författare vill jag främst tacka de som stöttat mig i mitt arbete med den här uppsatsen. Först vill jag tacka min handledare Jan Svanberg som varit mycket engagerad och för att ni alltid svarat på frågor. Jag vill även tacka Perry A som hjälpt mig att få kontakt med företaget där jag genomfört min undersökning. Slutligen vill jag tacka Karolin och Lars, familj och vänner som gett mig stöd under arbetes gång.*

*STORT TACK!*

---

Rebecka Haglund

2011-06-06

# Abstract

**Authors:** Rebecka Haglund

**Supervisor:** Jan Svanberg

**Title:** Leader and followers in organization- a study based on relations-oriented leader behavior and the leader-member exchange theory

**Keywords:** Leader, Followers, Organization, Relationship, LMX, Supporting, Coaching, Delegating, Recognizing

**Background:** In the organizations of today one no longer just talk about the concept of a manager, as a person directing the employees and giving reports to the executive, but rather as a person both acting as a manger and having the executive powers. The manager has to cooperate with the followers. The manager and the followers need to create interaction, which can be put in relation to the theory of leader- member exchange (LMX). LMX describes the quality of relationship between the manager and the followers. Since research shows that relations-oriented leader behavior is positively related to the quality of LMX. The aim in the thesis is to investigate if there are positive relationship between relations-oriented leader behavior and the quality of LMX.

**Problem Statement:** Are relations-oriented leader behavior in the organization positively related to the quality of LMX?

**Method:** The thesis is built upon a deductive approach, and studies the relationship between the manager and the followers. It also manages a quantitative research method. The empirical material is collected through a poll, where 80 persons answered a survey.

**Conclusion:** The results show that relations-oriented leader behavior is efficient in relation to the followers in an organization. Improvements can be found in the areas of coaching and brainstorming. The study shows that high LMX exist in the organization. A high level of the exchange ratio is important for the outcome and the efficiency in the organization. The result show that relations-oriented leader behavior is positive related to quality of LMX.

**Suggestion for further research:** One suggestion for further studies could be to study different type of organization. This study was conducted in the private sector. It would be interesting to see the discrepancy in comparison to the public sector. Another perspective could be a comparison to an educated workplace and a non educated workplace.

# Sammanfattning

**Författare:** Rebecka Haglund

**Handledare:** Jan Svanberg

**Titel:** Ledare och efterföljare i organisationen – en studie baserad på relations-oriented leader behavior och Leader-member exchange theory

**Nyckelord:** Ledare, Efterföljare, Organisation, Relation, LMX, Stöd, Coachning, beröm

**Bakgrund:** I dagens organisationer är inte längre chefs roll endast att styra över de anställda och rapportera till ledningen utan chefen agerar både som chef och ledare. Ledarens uppgifter handlar idag om att skapa en relation tillsammans med efterföljarna. Forskning visar, för att en organisation ska uppnå ett förbättrat resultat krävs det att ledaren tillsammans med efterföljarna skapar en bra relation, vilket kan förklaras med hjälp Leader-member exchange theory (LMX). LMX beskriver kvaliteten på relationen mellan ledare och efterföljare. Empiriska studier visar att relations-oriented leader behavior och kvaliteten på LMX är positivt relaterat till LMX. Syftet med uppsatsen är därför att undersöka om leader behavior är positivt relaterat till LMX i organisationen.

**Problemformulering:** Är "relations-oriented behavior" i organisationen positivt relaterat till kvaliteten på LMX?

**Metod:** Studien utgår ifrån ett deduktivt synsätt och studerar relationerna mellan efterföljare och ledare. Uppsatsen tillämpar en kvantitativ forskningsmetod. Det empiriska materialet är insamlat genom en enkätundersökning där 80 personer besvarat en enkät.

**Slutsats:** Resultaten visar att "relations-oriented leader behavior" i förhållande till efterföljarna i organisationen är bra, men att coachning och förslag efter idéer från ledaren bör förbättras. Resultaten i undersökningen visar att ett högt LMX förekommer, vilket innebär en hög kvalitet på relationen mellan ledare och efterföljare. Resultaten visar också att relations-oriented leader behavior är positivt relaterat till kvaliteten på LMX.

**Förslag till vidare forskning:** Ett förslag till vidare forskning kan vara att studera en annan typ av organisation. Den organisationen jag undersökt befinner sig i den privata sektorn. Det hade varit intressant att se om man får liknande resultat i den offentliga sektorn. Eller att studera skillnaderna mellan offentlig och privat sektor. Ett annat perspektiv är att göra en jämförelse mellan en universitetsutbildad arbetsplats och en icke universitetsutbildad arbetsplats och se om resultaten skiljer sig.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning och bakgrund .....</b>	<b>7</b>
1.1 Val av ämne.....	9
1.2 Problemdiskussion.....	9
1.3 Syfte.....	10
1.4 Avgränsning.....	10
1.5 Definitioner.....	11
1.6 Disposition.....	12
<b>2. Teori .....</b>	<b>13</b>
1.7 Ledarskap.....	13
2.2 Efterföljare.....	14
2.3 Leader-member exchange theory (LMX).....	14
2.3.1 Utvecklingen av LMX teorin.....	16
2.4 Relation-oriented leader behavior.....	18
<b>3. Metod .....</b>	<b>20</b>
3.1 Det teoretiska synsättet.....	20
3.2 Val av metod .....	20
3.2.1 Enkätundersökning.....	21
3.2.2 Urval av enkätrespondenterna.....	23
3.3 Reliabilitet.....	23
3.4 Validitet.....	23
3.5 Metodkritik.....	24
3.6 Teoretisk referensram.....	24
<b>4. Resultat av Empirin.....</b>	<b>26</b>
4.1 Introduktion till enkäten.....	26
4.2 Relation-oriented leader behavior.....	26
4.3 Kvaliteten på relationen och LMX.....	33
<b>5 Analys .....</b>	<b>30</b>
5.1 Relations-oriented leader behavior.....	30

5.1.1 Sammanlagda resultat; hur relations-oriented behavior upplevs av efterföljarna .....	32
5.2 Kvaliteten på relationen och LMX.....	33
5.3 Är relations-oriented leader behavior i organisationen positivt relaterad till kvaliteten på LMX?.....	35
5.3.1 Sammanlagda resultat; Är relations-oriented leader behavior i organisationen positivt relaterad till kvaliteten på LMX?.....	37
<b>6. Sammanfattning.....</b>	<b>39</b>
6.1 Förslag till vidare forskning.....	40
<b>7. Källförteckning.....</b>	<b>41</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>44</b>
Bilaga A .....	44
Bilaga B .....	45
Bilaga C.....	48
<b>Figurförteckning</b>	
Figur 1: Områden inom ledarskap.....	15
Figur 2: Delar av "full mediation model" .....	22
Figur 3: Egen A.....	33&38
Figur 4: Egen B.....	34&38

# 1. Inledning och bakgrund

En organisation arbetar ofta utifrån strukturer, mål och resultat (Abrahamsson & Andersen 2005 s 10). Organisationer kan vara av olika storlekar och karaktärer. I en stor organisation ägnar sig ledningen åt styrning och har lite med själva samordningen av produktionen att göra. När organisationen växer, ökar antalet inblandade, vilket innebär att behovet av att skapa tydliga strukturer och att etablera olika ansvarsförhållanden ökar. En direkt samordning är otillräcklig i en stor organisation och det förutsättning är att det finns någon som har formell rätt att bestämma över någon annan. Detta innebär att det måste finnas chefer på olika nivåer (Forsell & Westerberg 2007 s 102f).

I dagens organisationer har inte längre chefsbegreppet den innebörden att chefen styr över de anställda och rapporterar till ledningen utan istället agerar denne i egenskap av såväl chef som ledare (Sveningsson & Alvesson 2010 s 29). I en värld med direkt tillgång till kommunikation, snabb teknologisk utveckling och globalisering behövs en ny typ av chefsroll i organisationer. För att chefen/ledaren ska uppnå effektivitet måste ledaren samarbeta tillsammans med efterföljarna (se definition i avsnitt 1.5), vilket innebär att chefsrollen har utvecklats till en ledarskapsroll (Stech 2008 s 41).

Om ledarens uppgifter mestadels syftar till att öka arbetstillfredsställelse, prestationer och motivationen hos efterföljarna visar forskning att det leder till högpresterade efterföljare. Efterföljare som är motiverade och inspirerade av sin ledare lyckas uppnå 20 till 50 procent högre produktivitet i jämförelse med organisationer där efterföljare inte är högpresterande. Detta innebär att forskning om ledarskap undersökt hur ledaren med hjälp av olika arbetsförhållanden kan öka produktiviteten och effektiviteten i organisationen (Hughes i Sveningsson & Alvesson 2010 s 43). För att studera hur produktivitet och effektivitet uppnås i en organisation kan detta förklaras med hjälp av *leader-member exchange theory* (LMX). LMX definierar Sveningsson & Alvesson; "det handlar om kvaliteten på relationen mellan chef och medarbetare och hur man kan skapa positiva effekter av en sådan god relation, präglad av bland annat förtroende, ansvar och stöd. Relationen påverkas av båda parternas personlighet, karaktärer och kompetenser och präglas antingen av ett högt eller lågt utbyte av ansvar, förtroende och stöd". (Sveningsson & Alvesson 2010 s 47). Vilken typ av kvalitet

relationen (dem emellan) har, visar sig i organisationens resultat (Stewart & Johnson 2011). Om ett högt utbyte förekommer mellan efterföljare och ledare, till exempel om ledaren stöttar och vägleder innebär det att efterföljaren blir tillfredställd i sitt arbete och en bra relation mellan parterna skapas, vilket på sikt kan leda till förbättrade resultat i organisationen. Om ledaren inte stödjer eller vägleder efterföljaren kommer attityden och prestationen i organisationen vara betydligt sämre och utbytet och relationen mellan parterna blir följaktligen lägre (Colella & Varma i Stewart & Johnson 2011).

LMX har utvecklats till ett av de mer praktiska sätten att studera kvaliteten på relationen mellan ledare och efterföljare och hur relationen exempelvis påverkar resultat och prestationer i organisationen (Rosen et al 2011). Empiriska studier visar att relationen mellan en hög kvalitet på LMX och effektivt ledarskap är positiva. Studier visar, att om en efterföljare är nöjd med sin arbetsituation kommer han/hon att arbeta mer, stå upp för företaget, vara mindre stressad, innovativ och prestera bättre, vilket har en stor betydelse för både ledarskapet, effektiviteten och resultaten i organisationen. Däremot visar studier, att det är svårt att utveckla en hög kvalitet av LMX när arbetet är uppbyggt av temporära team eller om efterföljarna arbetar självständigt. Det kan också vara svårt om ledaren har för hög arbetsbelastning och inte har tid att bygga upp en relation (Mashud et al 2009).

I undersökningar inom det effektiva ledarskapet har även motivation, arbetsstillfredsställelse och coaching inkluderats, men mer i generell omfattning. Det finns emellertid nya studier som utvecklats som tydligare fokuserar på hur "relations-oriented leader behavior" (se definition i avsnitt 1.5) är relaterat till LMX. LMX teorin förklarar inte tydligt hur leader behavior är relaterat till kvaliteten på relationen (Mashud et al 2009). En studie av Yukl et al 2009 fokuserar djupare på "relation-oriented behavior" och resultaten visar att LMX är mer korrelerat med "leader behavior", än med det effektiva ledarskapet. Det är snarare viktigare att studera "leader behavior" och LMX än att studera det effektiva ledarskapet och LMX. "Relations-oriented leader behavior" inkluderar bland annat stöd, coaching, utvecklingsmöjligheter och att de anställda får ta mer ansvar. Slutsatsen är att leader behavior är viktigt för att uppnå ett högt utbyte av LMX (Yukl et al 2009).



## 1.1 Val av ämne

Inom företagsekonomi har organisation och ledarskap alltid varit av intresse och jag valde därför att skriva uppsats inom ämnet ledarskap. Efter föreläsningar inom ledarskap och där av särskild betydelse för efterföljarskap blev jag mer intresserad att djupare studera vilken betydelse efterföljarna har för organisationen.

## 1.2 Problemdiskussion

Chefskapet/Ledarskapet inom organisationer har förändrats. Samtidigt som ekonomin och samhället utvecklas måste även organisationer och deras arbetssätt utvecklas. Som chef handlar det inte bara om att sköta administrativa uppgifter och ge direkta direktiv till efterföljaren utan chefskapet handlar idag om att skapa en bra relation med efterföljaren. Det handlar om att avgöra vad efterföljaren känner, tänker och tycker och hur det kan kopplas till arbetet och miljön i organisationen (Sveningsson & Alvesson 2010 s 33). Att vara chef idag kan istället sägas handla om en ledarskapsposition där visioner, kommunikation och tydlighet i arbetet är viktigt samt att som ledare vara positiv, engagerad, skapa engagemang och vara omtänksam gentemot sina efterföljare. Det är ledaren tillsammans med efterföljaren som bedöms vara avgörande för organisationers framgångar (Sveningsson & Alvesson 2010 s 14).

Som presenterats i inledningen studeras kvaliteten på relationen mellan ledare och efterföljare med hjälp av LMX teorin. Empirin som presenterats ovan visar att en hög kvalitet på LMX bidrar till arbetsstillfredsställelse, ökad produktivitet, förbättrade intäkter och resultat. Forskningen visar alltså, att det är kvaliteten på relationen mellan ledare och efterföljare som spelar en viktig roll för organisationens framtid.

Majoriteten av de artiklar jag läst under arbetsgången har studerat effektivt ledarskap och LMX. Endast ett fåtal artiklar behandlar relations-oriented leader behavior och LMX. Mitt syfte med undersökning är att besvara om relations-oriented leader behavior (stödja, coacha, berömma etcetera) positivt i organisationen relateras till kvaliteten på LMX. Jag vill också besvara om efterföljarna anser leader behavior som tillräcklig eller om det kan förbättras. Slutligen vill jag besvara om ett hög eller låg kvalitet på LMX förekommer i

organisationen. Detta mäts med hjälp av en kvantitativ undersökning. Mina problemformuleringar följande:

- Är *"relations-oriented leader behavior"* i organisationen positivt relaterat till kvaliteten på LMX?
- Anser efterföljarna att *"relations-oriented leader behavior"* är tillräcklig, eller bör leader behavior förbättras?
- Präglas organisationen av en hög eller låg kvalitet på LMX?

### 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är undersöka om relations-oriented leader behavior i organisationen är positivt relaterat till kvaliteten på LMX. Utgångspunkten för studierna är LMX och de begrepp som anses viktiga i leader behavior. Jag kommer också att svara på, om efterföljarna anser leader behavior som tillräcklig eller om den kan förbättras. Slutligen vill jag också besvara om organisationen har en hög eller låg kvalitet på LMX. Med hjälp av relevant litteratur, teorier, definitioner och en empirisk undersökning kommer ovanstående frågeställning att besvaras.

### 1.4 Avgränsning

Det finns en mängd olika synvinklar på chefskap, ledarskap och efterföljare. För att möjliggöra en djupare diskussion måste en begränsning i ämnet göras. Som nämnt i problemformulering och syftet undersöker jag om leader behavior i organisationen är positivt relaterat till kvaliteten på LMX? Modellen som uppsatsen testar är en del av modellen *"the full mediation model"* som presenteras i artikeln *Leader, empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality* av Rubina Mahsud, Gary Yukl och Greg Prussia (2010). Författarna väljer också att fokusera på empati och etik, men för att göra en begränsning i uppsatsen fokuserar jag endast på leader behavior.

För att uppsatsen ska bli hanterbar måste jag avgränsa mig i min undersökning. Undersökningen görs av efterföljare. Organisationen jag ska undersöka är en mycket stor organisation och det är därför inte möjligt att studera organisationen i sin helhet. Jag kommer därifrån att göra en undersökning av ekonomienheten. Det är inte säkert att de resultat som jag erhåller stämmer överrens med hela organisationen. Den kvantitativa undersökningen omfattar 80 stycken anställda.

## 1.5 Definitioner

**Ledare:** Blake & Mouton menar att ledarskap handlar om att uppnå ett resultat genom samarbete mellan människor. De menar vidare att det är ledaren som innehar ansvaret och att de ska se till att resultatet som organisationen har uppnåts, vilket innebär att det är efterföljarnas insats som ger dessa resultat (Blake & Mouton 1985 i Abrahamsson & Andersson 2005 s 77).

**Efterföljare:** En efterföljare kan definieras som en person som har en benägenhet eller genom samarbete följer sin ledare så att ledaren uppnår effektivt ledarskap i organisationen. Efterföljaren är ett slags stödsystem till ledaren (Adair 2008 s 139). En efterföljare är ledarens underordnade (alltså medarbetare).

**LMX:** Enligt Sveningsson & Alvesson; ” det handlar om kvaliteten på relationen mellan chef och medarbetare och hur man kan skapa positiva effekter av en sådan god relation, präglad av bland annat förtroende, ansvar och stöd. Relationen påverkas av båda parternas personlighet, karaktärer och kompetenser och präglas antingen av ett högt eller lågt utbyte av ansvar, förtroende och stöd” (Sveningsson & Alveson 2010 s 47).

**Relation:** Enligt det svenska lexikonet definieras begreppet relation som ett *förhållande* mellan två parter eller att man har inflytelserika förbindelser. I vårt fall är parterna ledarna och efterföljarna i organisationen (Bonniers svenska ordbok 1996).

**Relation-oriented leader behavior/leader behavior:** Begreppet inkluderar ledarens stöd, omsorg, coachning, utvecklingsmöjligheter, beröm vid prestation, ansvar, ge tillgång till viktig information (Yukl et al 2009). Studier visar att leader behavior är viktig för att uppnå ett högt utbyte mellan parterna. I studien har sju av femton viktiga komponenter valts ut

(Kim & Yukl 1995). Jag finner ingen optimal översättning på detta begrepp och kommer därför att använda mig av det engelska uttrycket genom uppsatsen.

## 1.6 Disposition

**Kapitel 1:** Kapitel ett är en introduktion till uppsatsen. Först presenteras inledning och bakgrund följt av val av ämne. Vidare presenteras problemdiskussion och syfte. Avslutningsvis görs avgränsning och en presentation av de definitioner som anses relevanta för uppsatsen.

**Kapitel 2:** I kapitel två presenteras det teoretiska avsnittet som ligger till grund för min empiriska undersökning. Kapitlet inleds med att definiera ledarskap och efterföljare. Vidare presenteras en fördjupning i LMX. Avslutningsvis presenteras relations-oriented leader behavior till efterföljarna såsom coachning, stöd, ansvar, kommunikation etcetera. Detta för att ytterligare öka förståelsen för leader behavior.

**Kapitel 3:** I kapitel tre framställs metoden och vilket teoretisk synsätt som tillämpats. Vidare presenteras val av metod, enkätundersökning och urval av enkätrespondenterna. Avslutningsvis presenteras reliabilitet, validitet, metodkritik och den teoretiska referensramen som uppsatsen bygger på. Metodavsnittet beskriver vilka val som jag gjort för att få fram den empiriska undersökning jag gjort.

**Kapitel 4:** I kapitel fyra redovisas det empiriska materialet som består av en kvantitativ undersökning av 80 personer från en organisation i Sverige.

**Kapitel 5:** I kapitel fem inleds analysen. Med hjälp av teorin som presenterats i kapitel två tillsammans med mitt empiriska resultat analysera materialet för att besvara mina tre frågeställningar.

**Kapitel 6:** I kapitel sex presenteras allmänna slutsatser och avslutande reflektioner samt en presentation på förslag till vidare forskning.

**Kapitel 7:** Källhänvisning

## 2. Teori

I detta avsnitt kommer den teoretiska referensramen att presenteras. Inledningsvis definieras ledarskap och efterföljare. Detta för att kunna applicera begreppen till LMX. Vidare presenteras en fördjupning i LMX teorin. Här presenteras utvecklingen av LMX i fyra steg och vilka steg som måste uppfyllas för att uppnå en hög kvalitet på LMX. Avslutningsvis presenteras relations-oriented leader behavior, vilket innehåller begreppen stöd, coachning, utvecklingsmöjligheter etcetera.

### 2.1 Ledarskap

Under de senaste decennierna har ledarskap blivit mycket populärt och det är inte många faktorer som anses bättre än ledarskap när det diskuteras om vad som avgör en organisations framgång (Sveningsson & Alvesson 2010 s 14). Begreppet ledarskap är i de flesta fall förknippat till något positivt, men att hitta en generell definition om vad ledarskap innebär är svårare. Det finns en mängd olika definitioner om vad ledarskap egentligen är (Jacobsen & Thorsvik 1998 s 385). Ofta har begreppet ledarskap att göra med något eller några av följande: grupper, strukturer, interaktion mellan människor, mål och måluppfyllelse (Abrahamsson & Andersson 2005 s 77). Utifrån detta finns en stark koppling mellan ledarskap och organisation och att alla organisationer på ett eller annat sätt har någon typ av ledarskap. Blake och Mouton menar att ledarskap handlar om att uppnå ett resultat genom ett samarbete mellan människor. De menar vidare att det är ledaren som inneha ansvaret och att de ska se till att resultatet som organisationen har, uppnås, vilket innebär att det är medarbetarnas insats som ger dessa resultat (Blake & Mouton 1985 i Abrahamsson & Andersson 2005 s 77). Bryman 1996 har definierat ledarskap som en typ av process. Ledarskapets syfte är att genom olika handlingar påverka medarbetarna att uppnå de målen som organisationen har. Ledarskapshandlingarna fokuserar på tre aspekter. Dels att medarbetarna presterar, dels att det utövas av en eller flera personer samt att de ska medverka till att organisationen når de uppsatta målen (Bryman i Jacobsen & Thorsvik 1998 s 386).

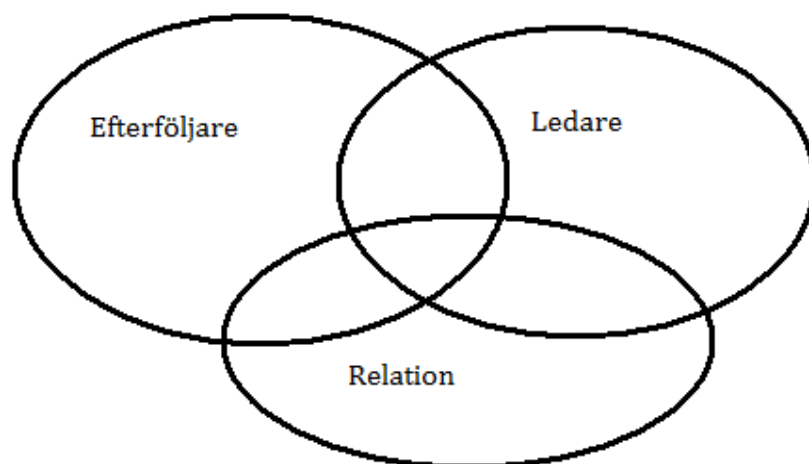
## 2.2 Efterföljare

För att förstå dynamiken i ledarskapet menade Burns redan på 1970-talet att efterföljarna i organisationen måste inkluderas i studierna av ledarskap. Burns menar att det inte finns någon anledning att studera och uttrycka sig om ledarskap om efterföljarna i organisationen inte inkluderas (Burns 1978) & (Sveningsson & Alvesson 2010 s 43). En efterföljare kan definieras som en person som har en benägenhet eller genom samarbete följer sin ledare så att ledaren uppnå effektivt ledarskap i organisationen. Man kan säga att efterföljaren är ett slags stödsystem till ledaren (Adair 2008 s 139).

Kelley menar i sin forskning att organisationen lyckas eller misslyckas beroende på hur ledaren lyckas utöva ledarskapet, men huruvida ledaren lyckas eller misslyckas beror också av hur efterföljarna följer sin honom/henne. Kelley menar att det är efterföljare som skapar ledarskapet och därför måste det skapas effektiva efterföljare. Effektiva efterföljare kan definieras som entusiastiska, intelligenta, självständiga och strävar efter att uppnå organisationens mål samtidigt som de är motiverade, entusiastiska och har höga ambitioner. De ser sig också på samma nivå som sin ledare och följer inte någon hierarkisk struktur eller organisationsstruktur (Kelly 1988). De egenskaper en effektiv efterföljare har är i princip samma egenskaper som efterfrågas hos en ledare, vilket Kelley menar inte är en tillfällighet. Det som skiljer en efterföljare gentemot en ledare är endast vilken roll de inneha. Om ledare definieras som ansvarstagande för att motivera på det sättet som krävs, måste ledaren själv vara motiverad och arbeta mot samma riktning (Ibid.).

## 2.3 Leader-member exchange theory (LMX)

LMX teorin skiljer sig från andra typer av ledarskapsteorier. Traditionella teorier försöker endast förklara personella karaktärer (Gerstner & Day 1997). LMX inkluderar andra faktorer än ledare vilka nämligen är efterföljare och relationen mellan ledaren och efterföljaren. Det finns tidigare studier om ledarskap som endast fokuserar på ledaren och dennes utövande av ledarskap och det finns studier som endast fokuserar på efterföljarna. Till skillnad från detta studerar LMX kvaliteten på relationen mellan ledaren och efterföljaren (se figur nedan) (Uhl-Bien & Graen 1995).



*Figur 1: The Domains of Leadership*

*(Graen & Uhl-bien 1995)*

Studier visar att de här tre faktorerna tillsammans genererar klart förbättrade resultat och exempelvis att innovationen hos efterföljaren ökar. Studier visar att sambanden mellan LMX och innovation var betydligt högre i jämförelse med studier som endast studerat ledarskap och innovation och efterföljare och innovation (Graen & Uhl- Bien 1995).

LMX har utvecklats till ett av de mer användbara tillvägagångssätten vid studier om ledare och efterföljarens relationer med varandra och hur detta påverkar prestationer i organisationen (Rosen et al 2011). Teorin fokuserar också på egenskaper och beteenden mellan parterna eftersom de engagerar och interagerar med varandra. Så snart de börjar engagera sig i varandra inleds en relation mellan dem, vilket innebär att en utbytesrelation har inletts (Uhl- Bien 2006).

Grundsatserna i teorin är att ledaren formar kvaliteten på relationerna med efterföljaren och vice versa. I en relation där ett högt utbyte mellan parterna förekommer, karaktäriseras relationerna av bland annat förtroende, lojalitet, och respekt för varandra. Detta innebär att utbytet håller en hög kvalitet på LMX (Rosen et al 2011). Ledaren försöker leda i den riktning som efterföljaren önskar och i utbyte mot detta är han/hon engagerad och lojal mot ledaren. Lyckas ledaren uppnå det höga utbytet är det sannolikt att en effektiv relation uppstår.

Empiriska studier visar att leader behavior är positivt korrelerat med ett högt utbyte av LMX (Yukl et al 2009). Det är också viktigt att förklara varför efterföljare i organisationer med hög kvalitet på LMX tendera att stanna i organisationen. Det beror på att relationen mellan parterna är nära och att de har dagliga interaktioner med varandra. Ledaren tillhandahåller värdefull information och assisterar efterföljaren i arbetsprocessen vilket leder till att han/hon är nöjd och tillfredställd i sitt arbete och stannar i organisationen (Loi et al 2009). Om relationsutbytet i organisationen däremot är lågt tenderar LMX att hålla en låg kvalitet. Efterföljaren tendera att få lägre respons från ledaren och som ett resultat av detta är de ofta mer negativt inställda till sitt arbete och att prestera (Rosen et al 2011). De gör endast det som ledaren kräver och ingen av parterna tillhandahåller eller ge något extra till varandra (Mahsud et al 2010). Alltså medför en låg kvalitet på LMX sämre prestationer och sämre resultat i jämförelse mot de organisationer som håller en hög kvalitet på LMX (Rosen et al 2011). Förutom att skapa en bra relation mellan parterna är LMX också relevant för organisationens mål och omsättning (Loi et al 2009).

Ett problem som kan påverka LMX är om ledaren har för många efterföljare i sitt team eller i sin enhet, eller om organisationen arbetar med temporära team. Det kan också uppstå problem om parterna är spridda i organisationen och att de sällan interagerar med varandra. Det kan även vara så att ledaren är överbelastad med för mycket ansvar, vilket medför att de har för lite tid att skapa relationer med den andra parten (Mahsud et al 2010).

### 2.3.1 Utvecklingen av LMX teorin

Graen och Uhl-Bien 1995 utvecklade i sin artikel fyra steg för att förklara hur LMX teorin uppkommer. Det första steget handlar om att studera socialisering på arbetet samt att upptäcka "in-groups" och "out-groups". Steg två fokuserar på kvaliteten på relationen och vad man genom den lyckas producera. Steg tre fokuserar på att man ska bilda partnerskap mellan ledare och efterföljare. Det sista och fjärde steget handlar om hur organisationen utvecklar ett nätverk där relationen är baserat på ömsesidiga förhållanden. De flesta empiriska studierna som genomförts tyder på att en organisation lyckas nå en hög kvalitet på sitt LMX om de lyckas tillämpa steg ett och två (Gerstner & Day 1997). (Uppsatsen fokuserar först och främst på steg ett och steg två).



Det första steget handlar om socialiseringen mellan ledare och efterföljare. Har efterföljarna en direkt diskussion eller direktrapportering till sin ledare skapas en bättre arbetsrelation mellan dem. Studier visar att efterföljare som inte rapporterar direkt till ledaren har lite för lite förtroende för ledaren, vilket leder till att utbytet mellan parterna blir låga. Däremot om en direkt diskussion förekommer, skapas ett förtroende och respekt, vilket leder till ett högt utbyte mellan parterna. Det höga utbytet leder också till att ledaren trovärdighet till efterföljaren ökar. Existerar ett lågt utbyte mellan parterna, har inte ledaren en särskilt stor trovärdighet till efterföljaren och sköter endast sina arbetsuppgifter och ingenting annat (Graen & Uhl- Bien 1995).

Det andra steget studeras relationen mellan ledare och efterföljare. I detta steg vill man få en djupare förståelse för relationen mellan parterna och det resultat som uppnås. För att förstå djupet i relationen undersöks bland annat olika typer av rollprocesser, kommunikation och lojalitet i organisationen. Genom att skapa en djup relation och ett bra samarbete skapas eventuell tillväxt i organisationen eftersom ett högt LMX utvecklas. Studier visar att ett högt LMX utvecklas genom att ledaren och efterföljaren har olika slags rollprocesser och att en högre kvalitet på LMX utvecklas när relationerna mellan efterföljare, ledare och organisationen är positivt korrelerade (Ibid. 1995).

Steg tre fokuserar på ledaren och LMX hur han/hon kan uppnå ett effektivt ledarskap. Ett effektivt ledarskap kan uppnås genom att ett partnerskap mellan ledare och efterföljaren bildas. Denna modell kallas leadership making model (Ibid. 1995). Denna modell anses vara analog med det transaktionella ledarskapet. Det transaktionella ledarskapet inriktar är att ledarskap skapas via en instrumentell relation mellan parterna (efterföljare och ledare). Ledaren ger anställningstrygghet, bonusar, löner och får i utbyte vissa rutinmässiga arbetsuppgifter utförda av efterföljarna eftersom de bidrar med sin arbetsförmåga (Sveningsson & Alvesson 2010 s 30). Detta leder till att ett effektivt ledarskap uppstår med hjälp av en LMX. Trots att effektivt ledarskap har uppstått kan det bli ännu mer effektivt. Det handlar om att få medarbetarna mer engagerade och ta ett större ansvar än vad de gjort tidigare. En mycket speciell relation mellan parterna har utvecklats. Slutsatsen är att så länge uppoffringar från båda parterna förekommer, kommer LMX att uppfattas som en rättvis process och förutsättningarna för en högre kvalitet på relationerna och det effektiva ledarskapet ökar (Graen & Uhl- Bien 1995).

Det fjärde steget antas LMX vara ett oberoende system mellan relationer och nätverk. I detta antagande är organisationer komplexa. Ledarskapet i organisationen är inte formellt designat. De som arbetar i organisationen utvecklar ett nätverk som är uppbyggt på ömsesidiga beroendeförhållanden. Hur relationerna är utvecklade varierar i organisationer och beror på vilken struktur de har i organisationen. För att förstå hur ett effektivt ledarskap utvecklas är det viktigt att förstå ledarskapsstrukturen (Graen & Uhl- Bien 1995).

## 2.4 Relations-oriented leader behavior

Det relationsorienterade beteendet har några viktiga, primära komponenter. I Kim & Yukl 1995 forskning presenteras femton viktiga komponenter vid studier av relations-oriented leader behavior (Kim & Yukl 1995). I uppsatsen har 7 viktiga komponenter valts ut. De primära komponenterna som anses viktiga för leader behavior i organisationen är följande:

1) Att vara ledare i en organisation handlar om att vara ett socialt *stöd* till efterföljaren. Ledaren ska vara en individ som accepterar efterföljaren för den individen som han/hon är (Gjerde 2004 s 65). Det finns forskning om socialt stöd i arbetet, men att hitta en entydig definition om vad socialt stöd innebär är svårt. Vaux menar att socialt stöd berör vardagliga saker till exempel att parterna delar på information, känslor och arbetsuppgifter (Vaux 1988). Om ledaren har ett socialt stöd till efterföljaren minskar ofta trycket på stress och hur han/hon reagerar i en viss stressituation (Cooper et al & Le Blanc et al i Jönson 2003 s 19). Jönson menar i sin forskning, att ledare förutom att stödja också måste motivera och inspirera i de dagliga arbetsrutinerna. Därför måste ledaren visa ett omsorgsfullt och äkta intresse för den enskilda eller teamet. Genom att ledaren samarbetar med efterföljarna eller teamen ökar stödet och tryggheten i organisationen (Jönsson 2004).

2) En annan viktig komponent är *coachning*. Efterföljarna i organisationen har många tillgångar och dolda talanger, men kan inte alltid utveckla och nyttja sin potential fullt ut. Därför är coachning i arbetslivet viktigt. En mycket viktig uppgift som ledare är att utveckla efterföljaren på så sätt att han/hon vill fortsätta att utvecklas och utföra mer avancerade uppgifter i sitt arbete. Coachning definierar Berg som "att uppmuntra och stödja en individ eller ett team att utveckla sitt sätt att tänka, vara och lära samt utveckla sina positiva känslor, för att nå viktiga personliga eller organisatoriska mål" (Berg 2007 s 13ff). Ledaren

ska inte arbeta med att övertala och argumentera för sina egna förslag. Det kan leda till motstånd hos efterföljarna och vill därför inte prestera och utvecklas (Gjerde 2004 s 55ff).

3) Att ledaren ger *berömmelse* efterföljarna är en annan viktig komponent i relations-oriented leader behavior. Det kan vara om efterföljaren presterar bättre resultat, eller om enheten på något sätt gör en prestationsförbättring i organisationen ska ledaren ge beröm (Yukl et al 2009).

4) Det är också viktigt i leader behavior att efterfrågar *idéer och förslag* från efterföljarna när beslut skall tas i arbetet. Det är inte bra om ledaren tar egna beslut utan att diskutera med efterföljarna. Om ledaren diskuterar med dem innan beslut tas, kan utfallet bli bättre (Kim & Yukl 1995).

5) En annan viktig komponent är att efterföljaren känner att ledaren *litar* på honom/henne. Det är viktigt att ledaren visar respekt och att låta efterföljaren ta egna beslut och få lösa sina egna problem utan att ledaren ingriper i hans/hennes beslut (Yukl et al 2009).

6) Det är viktigt att ledaren *informerar* efterföljarna i tid. Det är mycket viktigt att ledaren delger viktig information till efterföljaren. Det kan röra sig om viktiga projekt eller aktiviteter som ska ske på arbetsplatsen (Kim & Yukl 1995).

7) Avslutningsvis är det viktigt i leader behavior att han/hon tydligt förklarar vilka *krav och mål* som gäller för efterföljaren. Det är viktigt att kommunikationen mellan parterna fungerar och att ett ständigt utbyte mellan dem sker (Kim & Yukl 1995).

## 3. Metod

I det här avsnittet kommer jag att beskriva hur uppsatsen kommer att genomföras. Inledningsvis presenteras en beskrivning av vilket teoretiskt synsätt jag har valt. Vidare presenteras val av metod (data, enkätundersökning, urval) som tillämpats för att kunna genomföra den empiriska undersökningen. Avslutningsvis presenteras metodkritik och den teoretiska referensramen som jag valt att lyfta fram i uppsatsen.

### 3.1 Det teoretiska synsättet

Den teoretiska utgångspunkten i uppsatsen utgår ifrån teorier som redan existerar. Uppsatsen innehåller därför inte någon ny teoribildning. Detta innebär att det teoretiska synsättet som tillämpas i uppsatsen är ett deduktivt synsätt. Ett deduktivt synsätt är den sedvanligaste uppfattningen inom samhällsvetenskapen. En forskare som tillämpar ett deduktivt synsätt deducerar hypoteser genom att göra en empirisk undersökning. Det är teorin som avgör vilken process undersökningen ska handla om. Resultatet från den empiriska undersökningen ska sedan kopplas tillbaka till teorin (Bryman & Bell 2005 s 23). Den deduktiva metoden bygger också på att man i en experimentsituation kan kontrollera och manipulera olika orsaksfaktorer (Syll 2001 s 109). All forskning följer inte ett deduktivt synsätt utan det finns andra alternativ. Alternativet till ett deduktivt synsätt är ett induktivt synsätt. Den induktiva processen innebär att generaliserbara slutsatser dras på grundval av observationer. Alltså görs observationer/resultat först och sedan en teoretisk reflektion. Teorin formas alltså beroende på vilket resultat som framkommit i undersökningen (Bryman & Bell 2005 s 25).

### 3.2 Val av metod

En metod är ett tillvägagångssätt för att samla in data. Vid en forskningsmetod kan flera olika instrument bli aktuella. Det kan till exempel vara enkäter eller deltagande observationer (Bell & Byman 2005 s 47). I den här uppsatsen kommer en kvantitativ forskningsmetod att tillämpas. Eftersom jag har valt att skriva om leader behavior och om det positivt relateras till LMX, följde det sig naturligt att göra en kvantitativ undersökning i en organisation. Efterföljarna på arbetsplatsen fick delta i en enkätundersökning.

Datainsamlingen baseras på primärdata. Primärdata innebär att datainsamlingen innehämtats i den här studien (Bryman & Bell 2005).

### 3.2.1 Enkätundersökning

Mitt mål med enkätundersökningen var att inhämta information. Detta för att kunna testa min frågeställning och se om den stämmer. Min idé fann jag när jag läste artikeln, *Leader, empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality* av Rubina Mahsud, Gary Yukl och Greg Prussia (2010). I den här artikeln undersöktes leader behavior, empati och etik, men eftersom uppsatsens omfattning är begränsad valde jag att lägga fokus på leader behavior. Jag använde mig av två artiklar som gjort liknande undersökningar för att skapa min enkät. Enkätfrågorna bildades med hjälp av artiklarna Kim, H & Yukl, G artikel (1995) *"relationships of self-reported and subordinate-reported leadership behaviours to managerial effectiveness and advancement"* och Gary Yukl, Mark O'Donnell och Thomas Taber (2009) *"influence of leaders behaviors on the leader-member exchange relationship"*. För att mäta LMX använde jag mig av måttet LMX-7, i artikeln Graen, G. P & Uhl-Bien (1995), *"Relationship-based approach to leadership, development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years" applying a multilevel multi-domain perspective*. Måttet rekommenderas eftersom det ger en bra bild om ett högt/lågt LMX förekommer i organisationen.

Enkäten innehåller 19 frågor och besvarades av efterföljarna i organisationen (se bilaga B). Respondenten svarade på 1-5 gradig skala (frågorna sex till tolv) motsvarade mycket lite, ingenting alls och fem motsvarade väldigt mycket. Likaså på fråga tretton till fråga nitton svarade respondenten på en 1-5 gradig skala, där ett motsvarade inget alls/sällan/extremt ineffektivt och fem motsvarade väldigt mycket/väldigt stor/extremt effektivt. De första fem frågorna i enkäten är till för att få en överblick över vilka individer som arbetar i organisationen. Fråga ett till fem handlar om kön, ålder, antal år i organisationen, utbildningsnivå samt vilken position den anställda har.

Fråga sex till tolv berör hur efterföljaren upplever relations-oriented leader behavior. Fråga sex handlar om ledaren visar stöd och omsorg till efterföljaren och fråga sju berör huruvida ledaren berömmar vid prestationer. Fråga åtta berör huruvida ledaren ger efterföljaren råd och coaching och fråga nio om ledaren frågar efter idéer och förslag i hur arbetet kan

utvecklas. Fråga tio handlar om hur efterföljaren upplever att ledaren litat på honom/henne och fråga elva om ledaren informerar i god tid om relevant information (kommunikationen från ledarens sida). Fråga tolv berör slutligen om efterföljaren upplever att ledaren lyckas förmedla vilka krav och mål som gäller.



*Figur 2: Delar av "full mediation model"*

*(Mahsud et al 2010)*

Fråga tretton till nitton mäter LMX-7. Detta för att senare kunna mäta om ett högt eller lågt LMX förekommer. Som nämnt ovan är det enligt Graen och Uhl- Bien bra att tillämpa följande frågor för att avgöra LMX. Fråga tretton handlar om ledaren vet vilken arbetspotential efterföljaren har. Fråga fjorton berör huruvida efterföljaren vet om ledaren är nöjd med hans eller hennes arbete och fråga femton om ledaren skulle hjälpa till om han/hon fick problem i sitt arbete. Fråga sexton och sjutton berör i vilken utsträckning han/hon skulle få hjälp att lösa problem och hjälp med sitt arbete av ledaren. Fråga arton berör huruvida efterföljaren försvarar ledarens val som han/hon gör i arbetet. Fråga nitton berör slutligen om efterföljaren är beredd att arbeta extra för att hjälpa sin ledare. Om resultaten visar positiva resultat kan det antas att ett högt LMX i organisationen.

Mitt mål var att samla in 80 stycken besvarade enkäter, men eftersom bortfall ofta förekommer valde jag att dela ut 100 enkäter. Totalt inkom 80 stycken enkätsvar, vilket innebär att mättantalet resulterar i ett djup i undersökningen. Jag besökte organisationen den 28 april 2011 då jag delade ut och samlade in enkäten. Sammanställningen har jag gjort manuellt och har sedan bildat diagram i Excel (se bilaga C).

### 3.2.2 Urval av enkätrespondenterna

Metoden som tillämpats vid urval bygger på en icke- sannolikhetsbaserad urvalsmetod. Vid denna typ av metod elimineras den mänskliga faktorn vid urval av medlemmar, vilket leder till att alla efterföljare i organisationen har lika stor chans att väljas ut att delta i undersökningen. I den här uppsatsen bygger urvalet sedan vidare på ett bekvämlighetsurval. Detta innebär att de som ingår i undersökningen har funnits på plats vid rätt tillfälle och därmed fått besvara enkäten. Sannolikheten att svarsfrekvensen är hög vid ett bekvämlighetsurval är mycket vanligt och resultaten visar sig ofta vara intressanta (Bryman & Bell 2005 s 111ff). Jag har valt att göra ett bekvämlighetsurval eftersom jag besökte organisationen under en dag och de individer som fanns på plats fick delta i undersökningen.

### 3.3 Reliabilitet

Reliabilitet behandlar frågor om hur resultaten från en undersökning ger samma resultat om undersökningen skulle genomföras ännu en gång eller är det så att undersökningen påverkas av tillfälliga eller slumpmässiga betingelser? Begreppet reliabilitet tillämpas vid frågor om de mått som utvecklas inom företagsekonomin är konsekventa och konsistenta. Vi en kvantitativ undersökning är oftast reliabiliteten det begrepp som är mest angeläget eftersom forskaren vanligtvis är intresserad av frågan ifall ett mått anses stabilt eller inte. Ett exempel på hög reliabilitet är om en och samma individ får göra ett likadant test två gånger. Visar resultatet likadant båda gångerna har en hög reliabilitet uppnåtts. Alltså kan undersökningen anses tillförlitlig. Däremot om testet resulterar i två helt olika resultat reliabiliteten inte ett reliabelt mått, vilket leder till att testerna inte har någon tillförlitlighet (Bryman & Bell 2005 s 48). Eftersom min undersökning innehåller 80 stycken enkätsvar antas reliabiliteten vara hög.

### 3.4 Validitet

Validitet handlar om att bedöma om de resultat som framkommit från undersökningen hänger samman eller ej. Validitetsbegreppet skiljer mellan fyra olika validiteter. Det finns intern, extern, ekologisk och begrepps validitet. Begreppsvaliditet berör i första hand kvalitativ forskning. Ekologisk validitet handlar om samhällsvetenskapliga resultat i själva verket är användbara i individers miljöer och vardag. Den interna validiteten berör ofta

frågor som på något sätt har med kausalitet att göra och om en slutsats som innehåller en kausal relation mellan variabler är hållbar eller inte hållbar. Den externa validiteten handlar om hur resultaten av en undersökning kan generaliseras utöver den specificerade undersökningskontexten. I detta fall handlar det om frågor som berör hur organisationer eller individer utses för att medverka i undersökningen (Bryman & Bell 2005 s 48ff).

### 3.5 Metodkritik

Jag har genomfört en kvantitativ undersökning med 80 enkätsvar och resultatet som empirin genererar kommer att vara trovärdig. Om jag exempelvis gjort en kvalitativ undersökning i form av fem intervjuer kanske det empiriska resultatet inte blivit lika trovärdigt som när 80 individer responderar en enkät. Organisationen som deltar i undersökningen genomgår för tillfället stora omorganiseringar, har många uppsägningar och har precis återhämtat sig från en lågkonjunktur. Därför ansåg jag att resultatet blir mer trovärdigt med en kvantitativ istället för en kvalitativ undersökning. Om jag exempelvis intervjuat individer som blivit uppsagda eller omplacerade finns en möjlighet att resultatet inte blir trovärdiga och riktiga.

Innan enkäten delades ut till de anställda i organisationen, lät jag testa enkäten på ett antal individer. Detta för att få en kritisk granskning på enkäten. I efterhand insåg jag att jag skulle haft 6 svarsalternativ, eftersom respondenterna då tvingats välja sida. Jag delade ut enkäten på förmiddagen och kom tillbaka på eftermiddagen. Ett problem som jag insåg efteråt var att jag inte var närvarande när respondenterna fyllde i enkäten, vilket innebar att jag inte kunde svara på de eventuella frågor som uppkommit när de fyllt i enkäten. Därför kan vissa av svaren besvarats utan att respondenterna egentligen förstod vad jag menat. Det är lätt att enkäter misstolkas. Ett annat problem som jag insåg vid sammanställningen var att uppdelningen på enkäterna kunde gjorts tydligare. Detta för att underlätta min sammanställning av datan och för att göra en tydligare empiri i studien.

### 3.6 Teoretisk referensram

I början av uppsatsen valde jag att fördjupa mig i den litteratur som jag läst i kandidatkursen organisation och ledarskap. Främst Sveningssons och Alvesons bok om ledarskap (2010). Jag började sedan fördjupa mig i LMX.. Efter flertalet artiklar och en mängd annan relevant litteratur hittade jag källor som är relevanta för min studie. Det är genom artiklar och böcker



jag skapat min frågeställning. Många av de författare jag refererat har stor kunnsighet inom ämnet. Modellen som jag valt att undersöka är en del av en modell "the full mediation model" som testats i artikeln *Leader, empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality* av Rubina Mahsud, Gary Yukl och Greg Prussia (2010). De här författarna väljer också att fokusera på empati och etik, men för att göra en begränsning i uppsatsen fokuserar jag endast på relations-oriented leader behavior och om det positivt relateras till LMX.

## 4. Resultat av empirin

I detta avsnitt presenteras det empiriska materialet. Eftersom organisationen valt att vara anonym kan inte något organisationsfaktum presenteras. Därför kommer avsnittet endast att presentera de resultat som enkäten genererat. I nästa kapitel kommer en analys göras med hjälp av teori och empiri.

### 4.1 Introduktion till enkäten

Inledningsvis fick respondenterna besvara 5 bakgrundsfrågor. Både män och kvinnor deltog i enkäten och resultatet visade att cirka 50 procent kvinnor och 50 procent män deltog i undersökningen. Genomsnittsåldern i organisationen är mellan 30 till 40 år och de flesta har arbetat mellan 1 och 10 år. Slutligen dominerades organisationen av universitetsutbildad personal med 70 procent universitetsutbildade. Organisationens kan sägas vara en kunskapsintensiv organisation. De flesta som besvarade enkäten innehar en "efterföljarposition", vilket resulterar i att 89 procent är efterföljare. 11 procent av respondenterna är mellanchefer och de kunde också delta i undersökningen eftersom de har ledare "ovanför sig" och anses därför också som efterföljare (se bilaga C frågorna 1-5).

### 4.2 Relations-oriented leader behavior

För att förenkla enkätundersökningen delades enkäten upp i två delar. Inledningsvis svarade efterföljarna, hur de upplever leader behavior på arbetsplatsen (se bilaga C frågor 6-12). Efter att besvarat frågorna 6-12 fick respondenterna besvara frågor som mäter LMX-7 alltså vilket kvalitet relation är mellan ledare och efterföljare (se bilaga C frågor 13-19). Procentansatsen har avrundats till jämt heltal för att underlätta resultaten.

Cirka 44 procent (35 av 80) instämmer på frågan om stöd och omsorg och får ganska mycket stöd och omsorg från ledaren. 26 procent (21 av 80) instämmer att deras ledare visar väldigt mycket stöd/omsorg medan 10 procent (8 av 80) anser sig tycka att stödet och omsorgen är ganska lite. Ingen respondent anser i detta påstående att de inte får något stöd/omsorg av ledaren samt att 20 procent (16 av 80) instämmer med något (diagram se bilaga C fråga 6).

41 procent (33 av 80) håller med på frågan om att ledaren ger ganska mycket beröm vid förbättrade prestationer på företaget. 1 procent (1 av 80) instämmer att de inte får någon som beröm över huvudtaget. 24 procent (19 av 80) instämmer att de får väldigt mycket beröm vid prestationer och cirka 26 procent (21 av 80) anser att de får något beröm vid prestation. 8 procent (6 av 80) anser att de får ganska lite beröm (diagram se bilaga C fråga 7).

Resultatet bland respondenterna på frågan om coachning och råd anser 32 procent (26 av 80) att de får någon coachning och råd av ledaren. Däremot anser 6 procent (5 av 80) att de får mycket lite (ingenting alls) coachning och råd av sin ledare, medan 9 procent (7 av 80) instämmer att de får väldigt mycket coachning och råd av ledaren. 30 procent (24 av 80) anser att de får ganska mycket coachning och råd, medan 18 procent (23 av 80) anser att de får ganska lite coachning och råd (diagram se bilaga C fråga 8).

40 procent (32 av 80) instämmer med ganska mycket på frågan om ledaren frågar efter idéer och förslag från efterföljaren, medan 31 procent (25 av 80) instämmer med något. 12 procent (9 av 80) anser att ledaren frågar efter förslag och idéer väldigt mycket, medan 2 procent (2 av 80) instämmer med ingenting alls. 15 procent (12 av 80) anser att ledaren efterfrågar idéer och förslag ganska lite (diagram se bilaga C fråga 9).

45 procent (36 av 80) instämmer med ganska mycket på frågan om de anser att ledaren litar och kan ta egna beslut utan ledarens godkännande, medan 14 procent (11 av 80) instämmer med något. 34 procent (27 av 80) instämmer med att ledaren litar och kan ta egna beslut väldigt mycket, medan 2 procent (2 av 80) instämmer med ingenting alls. 5 procent (4 av 80) anser ganska lite (diagram se bilaga C fråga 10).

44 procent (35 av 80) instämmer med ganska mycket på frågan om ledaren informerar i god tid om relevant information, medan 31 procent (25 av 80) instämmer med något. 15 procent (12 av 80) instämmer med att ledaren informerar om relevant information väldigt mycket, medan 4 procent (3 av 80) instämmer med ingenting alls. 6 procent (5 av 80) anser att ledaren informerar ganska lite (diagram se bilaga C fråga 11).

58 procent (46 av 80) instämmer med ganska mycket på frågan om ledaren lyckas förklara vilka krav och mål efterföljaren har, medan 23 procent (19 av 80) instämmer med något. 14

procent (11 av 80) instämmer med att ledaren lyckas förklara vilka mål och krav som efterföljaren har väldigt mycket, medan ingen respondent anser i detta påstående inte veta från ledaren vilka krav och mål som gäller. 5 procent (4 av 80) anser att ledaren ganska lite lyckas förklara vilka krav och mål som gäller (diagram se bilaga C fråga 12).

Efter att sammanställt fråga 6-12 i diagrammen visar resultaten att leader behavior verkar vara bättre än medel. Efterföljarna anser att leader behavior tillämpar i organisationen är bättre än medel. Generellt omfattar huvudparten av svaren alternativet ganska mycket. Svartalternativen ingenting och väldigt lite har i de flesta frågorna en relativt låg svarsfrekvens.

### 4.3 Kvaliteten på relationen och LMX

43 procent (34 av 80) instämmer med ganska mycket på frågan om ledaren vet vilken potential efterföljaren inneha, medan 29 procent (23 av 80) instämmer med något. 17 procent (14 av 80) instämmer med väldigt mycket om att ledaren vet vilken potential efterföljaren har, medan ingen respondent anser att ledaren inte har någon inblick i vilken potential han/hon har. 11 procent (9 av 80) anser att ledaren har ganska lite inblick i vilken potential efterföljaren har (diagram se bilaga C fråga 13).

49 procent (39 av 80) instämmer med ganska ofta på frågan om efterföljaren vet om ledaren är nöjd med det arbetet som han/hon utför, medan 21 procent (17 av 80) instämmer med ibland. 21 procent (17 av 80) instämmer med att ledaren väldigt ofta vet att han/hon är nöjd med efterföljarens arbete, medan 3 procent (2 av 80) instämmer med sällan. 6 procent (5 av 80) anser att ledaren då och då vet att han/hon är nöjd med efterföljarens arbete (diagram se bilaga C fråga 14).

47 procent (38 av 80) instämmer på frågan om ledaren skulle förstå efterföljaren om han/hon fick problem med sitt arbete med ganska mycket, medan 24 procent (19 av 80) instämmer med, till en viss del. 24 procent (19 av 80) instämmer med att ledaren skulle förstå efterföljaren om ett problem uppstod i arbetet med väldigt mycket, medan ingen respondent anser att ledaren inte skulle förstå efterföljaren om ett problem i arbetet skulle uppstå. 5 procent (4 av 80) anser att ledaren har lite förståelse (diagram se bilaga C fråga 15).

44 procent (35 av 80) instämmer på frågan om att chefen med sin "formella makt" hjälper efterföljaren att lösa ett problem är stor, medan 31 procent (25 av 80) instämmer med måttligt. 18 procent (14 av 80) instämmer att ledaren med sin "formella makt" hjälper efterföljaren är väldigt stor, medan 2 procent (2 av 80) anser att ledaren inte alls hjälper till att lösa problemet. 5 procent (4 av 80) anser att ledaren hjälper efterföljaren lite (diagram se bilaga C fråga 16).

43 procent (34 av 80) instämmer på frågan att ledaren på egenbekostnad hjälper efterföljaren att lösa ett problem är stor, medan 34 procent instämmer med måttligt. 15 procent (12 av 80) instämmer med att ledaren på egenbekostnad hjälper efterföljaren att lösa ett problem är väldigt stor, medan 2 procent (2 av 80) anser inte alls. 6 procent (5 av 80) anser att ledaren på egenbekostnad hjälper efterföljaren är lite (diagram se bilaga C fråga 17).

53 procent (42 av 80) håller med på påståendet om att de skulle försvara sin ledares val om han/hon inte var närvarande, medan 21 procent (17 av 80) anses vara neutral. 17 procent (14 av 80) håller verkligen med på påståendet om att de skulle försvara sin ledares val om han/hon inte var närvarande, medan ingen respondent svarade att de inte alls skulle försvara sin ledares val. 9 procent (7 av 80) anser att de då och då skulle försvara sin ledares val i hans eller hennes frånvarande (diagram se bilaga C fråga 18).

55 procent (44 av 80) instämmer på frågan att om efterföljaren är villig att arbeta extra och samarbeta extra för att hjälpa sin chef är stor, medan 8 procent (6 av 80) är måttligt villiga. 37 procent instämmer att deras vilja att samarbeta och arbeta extra för chefen är väldigt stor. Ingen av efterföljarna svarade på alternativ ett och två (inget & lite), vilket innebär att de är villiga på något sätt hjälpa sin chef extra (diagram se bilaga C fråga 19).

Efter att sammanställt fråga 13-19 i diagrammen visar resultaten att kvaliteten på relationen verkar vara bättre än medel. Efterföljarna anser att kvaliteten som finns mellan ledare och efterföljare är bättre än medel. Generellt omfattar huvudparten av svaren alternativet ganska mycket. Svartalternativen ingenting och väldigt lite har i de flesta frågorna en relativt låg svarsfrekvens.

## 5. Analys

I detta avsnitt kommer analysen att presenteras. Min empiri tillsammans med presenterad teori kommer att analyseras för att kunna besvara mina frågeställningar. Inledningsvis presenteras ett kapitel där jag analyserar leader behavior för att besvara frågeställningen; anser efterföljarna att relation-oriented leader behavior är tillräcklig för efterföljaren eller om den kan bli bättre. Vidare analyseras LMX måttet för att kunna besvara om en hög eller låg kvalitet på LMX förekommer i organisationen. Avslutningsvis analyseras om relations-oriented leader behavior positivt kan relateras till kvaliteten på LMX.

### 5.1 Relations-oriented leader behavior

I detta avsnitt presenteras relations-oriented leader behavior. Begreppen som presenteras i teorin (kap 2) kommer att analyseras tillsammans med empirin som presenterats (kap 4). Detta för att kunna svara på mina frågeställningar. Främst kommer detta avsnitt att besvara frågeställningen om efterföljarna anser att "relations-oriented leader behavior" är tillräcklig, eller bör leader behavior förbättras? Detta avsnitt ligger också till grund för att besvara om relations-oriented leader behavior positivt relateras till kvaliteten på LMX?

Efterföljaren fick besvara frågan om de anser att de har stöd från ledaren. Mer än hälften av respondenterna anser att de får ganska mycket och väldigt mycket stöd i sitt arbete, vilket är en förutsättning för att organisationen ska vara effektiv. Resultaten visar tydligt att efterföljarna är nöjda med sitt stöd från ledaren. Ledaren ska vara ett stöd till efterföljaren. Det bidrar till positiva effekter på efterföljarna eftersom bland annat att press och stress minskar. Stödet kan också innebära att ledaren motiverar dem och ökar därigenom tryggheten i organisationen. Slutsatsen är alltså att ledaren stödjer efterföljarna i en mycket och mycket bra utsträckning, medan endast liten del av organisationen anser att de inte får tillräckligt med stöd från sin ledare. Det finns alltså ett stöd hos ledaren.

Det är mycket viktigt att ledaren ger beröm. Beröm handlar inte endast om att berömma vid prestationsförbättring, utan även vid andra typer av framgångar. Det kan till exempel vara att enheten i organisationen gör någon slags framgång. I den empiriska undersökningen besvarar efterföljarna frågan om de anser att de får tillräckligt med beröm. I den här frågan har över 65 procent av respondenterna svarat att de får mycket och väldigt mycket beröm

vid prestation. Resultaten visar att efterföljarna är mycket eller väldigt mycket nöjda med berömmen från ledaren. 1 procent anser att de inte får någon som helst beröm vid prestationen. Slutsatsen är alltså att ledaren ger tillräckligt med beröm vid prestationer.

När efterföljarna besvarar frågan om coachning var resultatet inte i samma omfattning övertygande som i de frågor som analyserats ovan. Det viktiga med coachning är att ledaren ska utveckla efterföljaren att dels kunna utöva mer avancerade arbetsuppgifter, dels uppmuntras samt att utveckla sitt sätt att tänka. Resultaten i den empiriska undersökningen visar att de flesta respondenterna anser att de får något med coachning. Det är 6 procent som anser att de inte får någon coachning överhuvudtaget. Coachningen är fortfarande bra i organisationen, men den kan bli bättre. Resultaten visar att endast 9 procent är mycket nöjda med coachningen. Slutsatsen är alltså att ledaren borde arbeta mer med att coacha efterföljarna i organisationen, eftersom bättre coachning kan leda till organisatoriska framgångar för både ledare, efterföljare och resultat.

Efterföljarna fick besvara frågan om ledaren frågar efter förslag och idéer. Den här frågan anses vara nödvändigt eftersom diskussioner är viktigt i organisationen. Diskuterar parterna med varandra kan det gynna utfallet i organisationen. Resultatet visar att de flesta får diskutera ganska mycket med ledaren, men många av respondenterna svarar något. Resultaten visar att endast 2 procent av efterföljarna inte anser att de bidrar med idéer och förslag. Slutsatsen är att ledaren arbetar bra med att efterfråga idéer och förslag, men bör arbeta lite mer med att få efterföljarna att delta i beslut eftersom leader behavior är viktigt gentemot efterföljarna. Är inte efterföljarna nöjda kan prestationen minska och ineffektivitet kan uppstå i organisationen.

Det är mycket viktigt att ledaren litar på efterföljaren. Ledaren måste visa respekt, låta efterföljaren lösa sina egna problem utan att börjar styra över dennes beslut. I den empiriska undersökningen visar resultaten att 80 procent av respondenterna svarar att ledaren litar mycket och väldigt mycket på dem. Det är endast 2 procent som anser att ledaren inte litar på efterföljaren. Slutsatsen är alltså att ledaren i organisationen litar tillräckligt mycket på sina efterföljare och bör inte i den här frågan förändra sitt leader behavior. När efterföljarna får ta ansvar bidrar det ett positivare arbetsklimat och en bättre relation mellan parterna.

Precis som i frågan om coachning var inte resultaten i samma omfattning övertygade i frågan om ledaren informerar i tid. Det som är viktigt att ledaren informerar i tid eftersom det kan röra sig om viktiga beslut, som efterföljaren måste ta del av. Resultaten i den empiriska undersökningen visar att 44 procent anser att de får ganska mycket information, men många anser också att de får informationen något i tid. Endast 4 procent anser att de inte får viktig information i tid. Informationen som ledaren sprider är bra, men kan bli bättre. Slutsatsen är alltså att ledaren bör arbeta mer med att få ut viktig information i tid för att ha ett bra förhållande till sina efterföljare. Missar ledaren att dela ut viktig information i tid kan det resultera i missnöjda efterföljare.

Det är mycket viktigt att ledaren förklarar vilka krav och mål som krävs av efterföljaren. För att kommunikationen ska fungera mellan parterna måste de ha ett utbyte. Annars kan missförstånd inträffa. I den empiriska undersökningen besvarar efterföljarna frågan om de anser att ledaren förklarar vilka mål och krav som gäller. Över 70 procent av respondenterna anser att de får mycket och väldigt mycket information om vilka krav och mål som krävs. Resultaten visar att ingen efterföljare, inte vet vilka krav och mål som gäller. Slutsatsen är alltså att ledaren är ganska mycket och väldigt mycket bra på att ge tillräckligt med information vilka mål och krav som gäller. Om inte efterföljaren vet vilka krav exempelvis vilka deadlines som gäller leder det till att enheten eller hela organisationen inte blir särskilt effektiv utan blir ineffektiv.

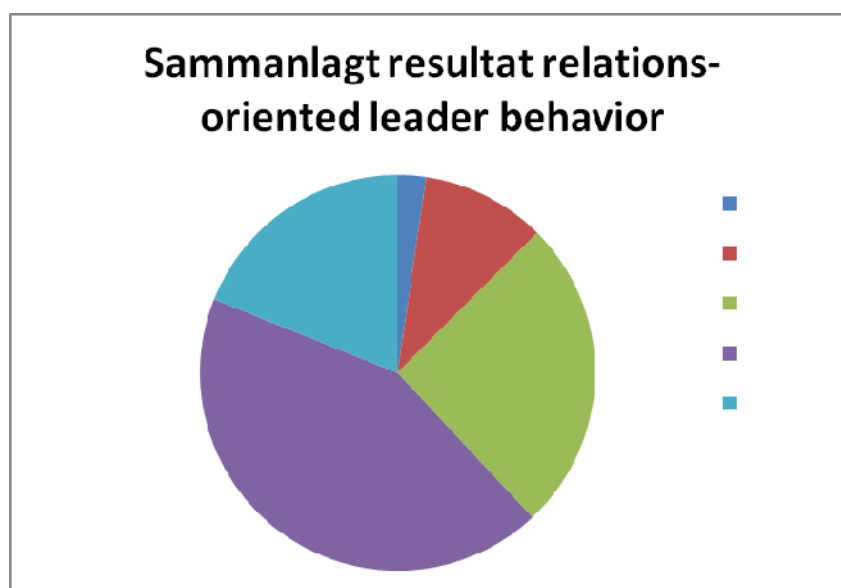
### 5.1.1 Sammanlagda resultat; hur relations-oriented leader behavior upplevs av efterföljarna

Leader behavior gentemot efterföljarna är mer än medel. Den lila arean som visas i cirkeldiagrammet nedan representerar ganska mycket i enkätundersökningen. Detta motsvarar cirka 43 procent. Leader behavior i förhållande till de anställda anses av de flesta vara ganska bra. Den ljusare blåa arean motsvarar mycket bra. Alltså anser cirka 20 procent av efterföljarna att deras leader behavior är mycket bra. Totalt sett är över 63 procent av de anställda på företaget mer ganska nöjda och mycket nöjda. Den gröna arean visar att 25 procent av de anställda anser något, vilket innebär att leader behavior är ok. Den röda arean nedan visar att 10 procent av de anställda är mindre nöjd och endast två procent, den mörkblåa arean anser att leader behavior är dåligt. Trots att resultatet indikerar att över 63



procent svarat svarsalternativ 4 och 5, är det fortfarande en del i organisationen som inte är lika nöjda. Många tycker att leader behavior är ok, vilket trots allt tyder på att leader behavior är bra i organisationen. Det är endast 12 procent som inte är nöjda.

Ledaren bör fortsätta att arbeta kontinuerligt med leader behavior, möjligtvis anstränga sig lite extra för att ytterligare tillfredsställa efterföljarna i organisationen. Slutsatsen är alltså som visas i cirkeldiagrammet att efterföljarna tycker att leader behavior fungerar ganska bra (Svarsalternativ 4 av 5). Ledaren måste ständigt arbeta för att upprätthålla sitt leader behavior. För att kunna besvara om ledarens beteende är positivt relaterat till kvaliteten på LMX måste vi först analysera måttet på LMX.



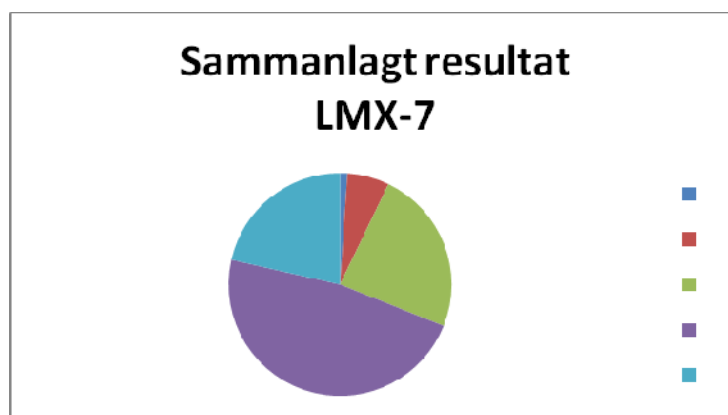
Figur 3: Källa: Egen A

## 5.2 Kvaliteten på relationen och LMX

I detta avsnitt presenteras måttet LMX-7. Måttet mäter kvaliteten på relationen mellan ledaren och efterföljaren. LMX som presenteras i teorin (kap 2) kommer att analyseras tillsammans med empirin som presenterats (kap 4). Detta för att besvara mina frågeställningar. Främst kommer detta avsnitt att besvara om ett hög eller låg kvalitet på LMX förekommer. Avsnitt ligger också till grund för att (nästa avsnitt) besvara om relations-oriented leader behavior positivt relateras till kvaliteten på LMX?

LMX beskrivs i teorin som att ledaren och efterföljaren skapar en relation. LMX kan antingen hålla en låg kvalitet eller en hög kvalitet. Vid en generell översikt visar de empiriska resultaten att en hög kvalitet på LMX förekommer i organisationen. I de flesta frågorna har merparten av efterföljarna svarat alternativ fyra eller alternativ fem vilket motsvarar ganska mycket och väldigt mycket. Cirkeldiagrammet som presenteras nedan är ett sammanslaget resultat i den empiriska undersökningen. Den lila arean som visas i cirkeldiagrammet nedan representerar ganska mycket. Detta motsvarar cirka 48 procent av alla som besvarat enkäten. Den ljusare blåa arean motsvarar väldigt bra. Cirka 20 procent av efterföljarna anser att LMX fungerar väldigt bra. Totalt sett visar undersökningen att 68 procent av respondenterna besvarat svarsalternativ fyra och fem, vilket tyder på att en hög nivå på LMX förekommer. Den mörkblåa arean visar att 1 procent inte alls är nöjda med relationen med sin ledare och 6 procent är lite nöjda. Den gröna arean motsvarar cirka 20 procent vilket visar att efterföljaren anser att kvaliteten på relationen till ledaren är lagom. Det är dock viktigt att notera att detta är ett sammanslaget resultat på måttet LMX-7.

I tidigare artiklar använder sig författarna av ett LMX mått som en helhet och analysera inte fråga för fråga. Därför kommer ett sammanslaget LMX mått också att tillämpas i denna undersökning. Alltså kommer frågeställningen att besvaras utifrån ett sammanslaget mått och frågorna i den empiriska undersökningen kommer inte att analyseras i detalj.



Figur 4 Källa: Egen B

Resultaten visar att en hög kvalitet på LMX förekommer. Det förekommer alltså ett relativt högt utbyte mellan parterna. Utbytet mellan parterna innehåller förtroende, lojalitet och respekt. I undersökningen besvarar efterföljarna, frågorna 15-19 (se bilaga B) och frågorna är

viktiga för att studera om det finns förtroende, lojalitet och respekt i organisationen. Svaren visar att över 60 procent, ibland är svaren upp emot 70 till 90 procent på svarsalternativen ganska mycket eller väldigt mycket. Slutsatsen är att det finns förtroende, lojalitet och respekt i organisationen, vilket leder till att ett högt LMX förekommer. Efterföljarna och ledaren har en mycket bra relation och ett högt utbyte mellan varandra. Uppstår en hög kvalitet på LMX leder det till effektivitet i organisationen.

Ett lågt LMX och en låg utbytesrelation visar sig inte i resultaten. Ett lågt utbyte mellan parterna innebär att de anställda får mindre respons från ledare och efterföljaren anstränger inte sig att göra något utöver det extra än de exakta arbetsuppgifterna kräver. Detta kan exempelvis bevisas i resultatet. Fråga 19 (se bilaga B) svarar 92 procent (alt fyra & fem) att de kommer vara villiga att arbeta extra för sin ledare. Ett lägre LMX leder till att organisationen inte blir lika effektiv och resultaten kan försämrans snarare än att förbättras.

Graen & Uhl-Bien beskriver i sin artikel hur LMX utvecklas. För att uppnå ett effektivt och hög kvalitet på LMX måste två steg uppnås i utvecklandet av LMX. De empiriska resultaten visar att steg ett och steg två uppfylls. Steg ett handlar om en direkt diskussion mellan parterna. Fråga 14-15 (se bilaga B) berör bland annat steg 1. Resultaten visar att mellan 60 och 70 procent svarat ganska mycket eller väldigt mycket, vilket innebär att steg 1 uppfylls i organisationen. Steg två handlar om lojalitet och kommunikation. Detta har behandlats ovan och enligt resultaten ovan uppfylls detta steg i organisationen.

Slutsatsen är att en hög kvalitet på LMX och ett högt utbyte förekommer i organisationen. Även här kan kvaliteten på LMX bli bättre i organisationen och ledaren måste aktivt arbeta med att upprätthålla den. Det kan alltid bli ännu bättre, men fortfarande har LMX en hög kvalitet i organisationen och kvaliteten på relationen mellan efterföljare och ledare är mer än bra. Resultaten i empirin verkar stämma bra överens med teorin.

### 5.3 Är relations-oriented leader behavior i organisationen positivt relaterat till kvaliteten på LMX?

I detta avsnitt kommer frågeställningen: Är relations-oriented leader behavior i organisationen positivt relaterat till kvaliteten på LMX? I tidigare avsnitt har två andra frågeställningar diskuterats och analyserats samtidigt som de varit grunden för att analysera

denna frågeställning. LMX måttet håller en relativt hög kvalitet och leader behavior är tillräcklig (även om förbättring kan göras (vissa begrepp)). Inledningsvis kommer avsnittet att studera de begrepp som presenterats i teoriavsnittet 2.4 och empirin i avsnitt 4.2 och se om de positivt kan relateras till kvaliteten på LMX. LMX antar vi är ett sammanslaget mått. Avslutningsvis visas de sammanlagda resultaten från relations-oriented leader behavior och LMX.

Efterföljarna fick besvara frågan om de anser sig ha stöd från ledaren. Resultatet visar att efterföljarna får stöd i mycket eller mycket stor utsträckning. Detta resulterar i att det finns ett stöd från ledaren. Från ovanstående analysavsnitt 5.2 visar att ett relativt högt LMX förekommer i organisationen. Detta innebär att stöd och kvaliteten på LMX relateras positivt till varandra. Alltså ett bra stöd från ledaren genererar också en hög kvalitet på LMX.

Det är mycket viktigt att ledaren ger beröm. I den empiriska undersökningen besvarar efterföljarna frågan om de anser att de får tillräckligt med beröm. Även i den här frågan visar resultaten att merparten är ganska eller väldigt mycket nöjd med den beröm som de får av ledaren. Då ett högt LMX förekommer kan detta begrepp också positivt relateras till LMX. Ger ledaren beröm bidrar det också till en hög kvalitet på LMX.

När efterföljarna besvarar frågan om coachning är resultatet inte riktigt lika övertygande som i de frågor som analyserats ovan. Ledaren bör förbättra sin coachning till efterföljarna, eftersom det på sikt kan gynna organisationens framgång. I detta fall stämmer inte kvaliteten på LMX och coachning lika bra överens som ovanstående frågor. Coachning kan därför inte i lika stor utsträckning positivt relateras till kvaliteten på LMX.

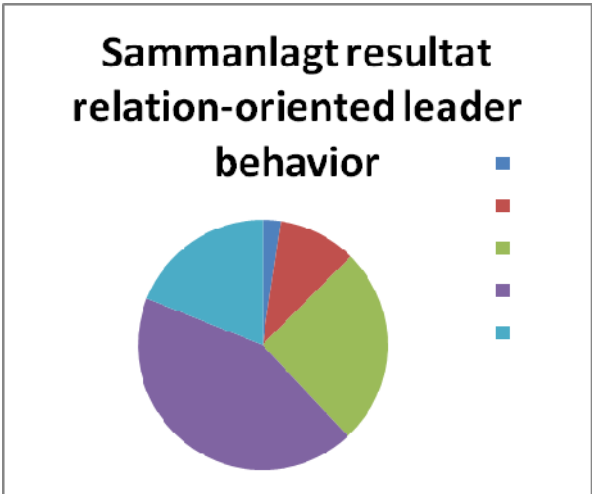
Efterföljarna fick besvara frågan om ledaren frågar efter förslag och idéer. I den här frågan är inte resultatet lika övertygande som i andra frågor, men visar betydligt bättre resultat än coachning. Merparten av efterföljarna anser svarsalternativet ganska mycket mer än något. Ledaren bör i en viss utsträckning efterfråga mer idéer och förslag. Trots ett lite sämre resultat visar ändå resultatet att förslag och idéer positivt kan relateras till kvaliteten på LMX. De flesta anser trots allt att ledaren frågar efter idéer och förslag ganska mycket vilket kan relateras till en hög kvalitet på LMX.

Det är mycket viktigt att ledaren litar på efterföljaren. Undersökningen visar att merparten av efterföljarna anser att ledaren litar ganska mycket och väldigt mycket på dem. Som redan nämnt förekommer ett högt LMX i organisationen. Efterföljarna anser att ledaren litar på dem, samtidigt som vi har en bra kvalitet på LMX leder det till att de positivt relateras till varandra. Litar ledaren på efterföljaren erhåller LMX en hög kvalitet.

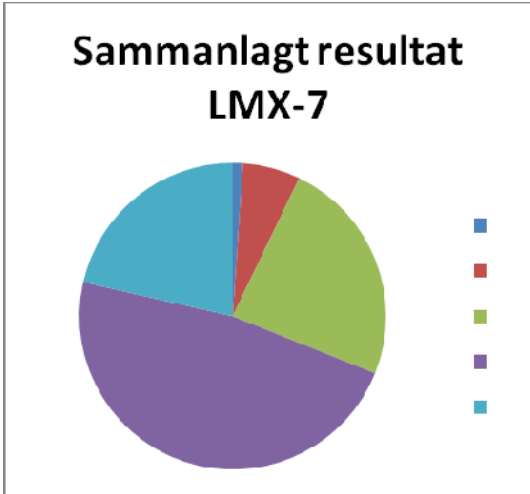
När efterföljarna besvarar frågan om ledaren lyckas förklara vilka mål och krav som gäller besvarar merparten i den här frågan att de får ganska mycket och väldigt mycket information om vilka mål och krav som de förväntas uppnå. Leader behavior i förhållande till efterföljaren är tillräcklig. Som presenterats visar analysen av LMX att den håller en hög nivå i organisationen. Detta innebär att ledarens mål och krav och kvaliteten på LMX relateras positivt till varandra. Om efterföljaren vet vilka krav som gäller genereras också en hög kvalitet på LMX.

### 5.3.1 Sammanlagda resultat; är relations-oriented leader behavior i organisationen positivt relaterat till kvaliteten på LMX?

I figurerna nedan visas det sammanlagda resultatet från undersökningen. Den lila och ljusare blå är svarsalternativ fyra och fem, alltså ganska mycket och väldigt mycket i enkätundersökningen. Den mörkare blå representerar ingenting alls alt. mycket lite, den röda ganska lite och den gröna något. Cirkeldiagrammen visar att relations-oriented leader behavior är positivt relaterat till kvaliteten på LMX. I diagram A är cirka 65 procent, ganska mycket och väldigt mycket. I diagram B är cirka 70 procent, ganska mycket och väldigt mycket. Fortfarande kan förbättringar i organisationen göras för att nå ett bättre resultat på både leader behavior och LMX, men är ännu över medel. Leader behavior påverkar LMX på ett positivt sätt, i det här fallet att kvaliteten på LMX ökar eftersom leader behavior i förhållande till efterföljarna är bra. Det är därför viktigt att ledaren vidmakthåller ett bra leader behavior för att en ytterligare höja nivån på LMX i framtiden. Leader behavior är viktigt för att kvaliteten på relationen mellan parterna ska bevaras. Teorier menar på att en bra relation (en hög kvalitet på LMX) bidrar till bättre resultat och att efterföljarna ska uppnå effektivitet. Slutsatsen är att relations-oriented leader behavior är ledarens positivt relaterat till kvaliteten på LMX.



*Figur 5: Källa: Egen A*



*Figur 6 Källa: Egen B*

## 6. Sammanfattning

Syftet med denna uppsats har varit att studera om relation-oriented leader behavior är positivt relaterat till kvaliteten på LMX. För att besvara denna frågeställning har jag även besvarat två andra frågeställningar: om efterföljarna anser att relations-oriented leader behavior är tillräcklig, eller bör leader behavior förbättras och om organisationen präglas av en hög eller låg kvalitet på LMX. Undersökningen i uppsatsen utgår ifrån från en kvantitativ undersökning med 80 besvarade enkäter. Resultaten som presenteras i den empiriska undersökningen visar att relations-oriented leader behavior är positivt relaterat till kvaliteten på LMX.

I avsnitt 5.1 presenterar leader behavior och hur detta påverkar efterföljarna. I detta avsnitt analyseras frågeställningen om efterföljarna anser att relations-oriented leader behavior är tillräcklig, eller bör leader behavior förbättras. Överlag visar resultaten att leader behavior i organisationen är bra och att det endast är coaching och förslag efter idéer som möjligtvis kan förbättras. Ledaren bör alltså arbeta lite extra med coaching och att efterfråga idéer och förslag från efterföljarna.

I avsnitt 5.2 presenteras LMX-7 som mäter vilken kvalitet på relationen efterföljarna och ledaren har med varandra. I detta avsnitt analyseras frågeställningen om en hög eller låg kvalitet präglar organisationen. Resultaten visar att ett högt LMX förekommer och därmed en hög kvalitet på relationen. En hög kvalitet innebär att efterföljaren och ledaren har en mycket bra relation, där lojalitet, respekt och förtroende förekommer. En hög nivå på utbytesrelation är viktig för organisationens resultat och effektivitet.

I avsnitt 5.3 presenteras om relations-oriented leader behavior positivt är relaterat till kvaliteten på LMX. I detta avsnitt analyseras frågeställningen om relations-oriented leader behavior är positivt relaterat till kvaliteten på LMX. Resultaten visar på detta (eventuellt undantag coaching). Slutsatsen blir därför att leader behavior är positivt relaterat till kvaliteten på LMX.

## 6.1 Förslag till vidare forskning

Ett tips till fortsatt forskning inom ämnet är att studera alla 15 variabler som anses vara relevanta i studier om ledarens beteende. Eftersom min uppsats endast studerar 7 variabler, kan resultaten visa ett bättre resultat eller sämre med fler variabler inblandade. Jag har använt mig av diagram och procentsatser i min studie. Ett mer avancerat sätt skulle kunna vara att tillämpa regressionsmodellen och göra en statistisk analys, vilket innebär att det kan vara enklare att utläsa resultaten.

Ett annat förslag till vidare forskning är att studera en annan typ av organisation. Den organisationen jag studerat är i den privata sektorn. Det hade varit intressant att se om man får liknande resultat i den offentliga sektorn. Studera skillnaderna mellan offentlig och privat sektor. Ett annat perspektiv är att göra en jämförelse mellan en universitetsutbildad arbetsplats och en icke universitetsutbildad arbetsplats och se om resultaten skiljer sig.



## 7. Källförteckning

Abrahamsson Bengt & Andersen Jon Aarum, (2005), *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Liber, Malmö

Adair (2008) i Riggio Ronald E, Chaleff Ira & Lipman- Blumen Jean, (2008), *The art of followership – how great followers create great leaders and organizations*, Jossey- Bass, San Francisco

Berg Morten Emil, (2007), *Coachning - Att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Polen

Blake, Mouton, i Abrahamsson Bengt & Andersen Jon Aarum, (2005), *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Liber, Malmö

Bonniers svenska ordlexikon

Bryman Alan & Bell Emma, (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö

Burn, J.M,(1978) i Sveningson Stefan & Alvesson Mats (2010) *Ledarskap*, Liber, Malmö

Forsell Anders & Westerberg Anders Ivarsson, (2007), *Organisation från grunden*, Liber, Malmö

Gerstner Charlotte & Day David. V, (1997), “*Meta- analytic review of leader – member exchange theory: Correlates and construct issues*”, Journal of applied psychology vol, 82, No 6, 827-844

Gjerde Susann, (2004), *Coachning – vad – varför – hur*, Studentlitteratur, Lund

Graen George B. & Uhl – Bien Mary, (1995), “*Relationship-based approach to leadership: Development of leader – member – exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi – level multi – domain perspective*”, Leadership Quarterly, 6(2), 219-247

Jacobsen Dag Ingvar & Thorsvik Jan, (1998), *Hur moderna organisationer fungerar – introduktion i organisation och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund

Jönsson Sandra, Tranquist Joakim & Petersson Harry, (2003), *Mellan klient och organisation – psykosocial arbetsmiljö i arbete med människor*, Serviceenheten Sociologiska institutionen, Lund

Jönsson Sandra, (2004), *“Framgång och misslyckande i human serviceverksamheter. Hur konstrueras upplevelsen av framgång och misslyckande i klient- och chefsarbete”*. Arbete och hälsa 2004:4, Lund

Kelley Robert E., (1988), *“In praise of followers”*, Harvard Business Review November-December

Kim Helen & Yukl Gary, (1995), *“Relationships of managerial effectiveness and advancement to self – reported leadership behaviours from multiple – linkage model”*, Leadership Quarterly, 6(3), 366-377

Loi Raymond, Mao Yina & Ngo Hang- yue, (2009), *“Linking leader – member – exchange and employee outcomes: The mediating role of organizational social and economic exchange”*, Management and Organization Review 5:3, 401- 422

Mahsud Rubina, Yukl Gary & Prussia Greg, (2009), *“Leader empathy, ethical leadership, and relations- oriented behaviors as antecedents of leader – member – exchange quality”*, Journal of Managerial Psychology, Vol 25, No 6, pp. 561-577

Stech (2008) i, Riggio Ronald E, Chaleff Ira & Lipman- Blumen Jean, (2008), *The art of followership – how great followers create great leaders and organizations*, Jossey- Bass, San Francisco

Stewart Marcus M, Johnson Olenda E ,(2011), *Leader-Member Exchange as a moderator of the relationship between work group diversity and team performance*, Vol 34, No 5, pp 507-535

Sveningsson Stefan & Alvesson Mats, (2010), *Ledarskap*, Liber, Malmö

Syll Lars Pålsson, (2001), *Ekonomisk teori och metod*, Studentlitteratur, Lund

Uhl- Bien Mary, (2006), *“Relational Leadership Theory: Exploring the social process of leadership and organizing”*, Leadership Quarterly, 17, 654-676

Vaux Alan, (1988), *Social support – theory, research and intervention*, Praeger Publishers, New York

Yukl Gary, O'Donnell Mark & Taber Thomas, (2009), "*Influence of leader behaviors on the leader – member exchange relationship*", *Journal of Managerial Psychology*, Vol 24, No 4, pp. 289-299

## Bilaga A- Brev till de anställda på företaget (2011-04-28)

### **En enkätundersökning om relationer mellan chef och anställd**

Hej!

Jag läser kandidatkurs i företagsekonomi vid MittUniversitetet. Under våren 2011 skriver jag C-uppsats inom organisation och ledarskap. Syftet med den här enkäten är att få en ökad förståelse hur relationen är mellan dig som anställd och din närmsta chef. För att lyckas få en tydlig bild och relevanta resultat skulle jag uppskatta om du vill fylla i nedanstående enkät (19 frågor). Självklart är den anonym och frivillig.

Tack för din medverkan!

## Bilaga B- Enkätmall till anställda i en organisation i Sverige (2011-04-28)

80 personer deltog i undersökningen (totalt delades 100 enkäter ut)

*Inledningsvis, fem bakgrundsfrågor: Ringa in eller skriv ditt svar*

### 1. Kön

Man            Kvinna

### 2. Ålder

### 3. Antal år på företaget

### 4. Utbildningsnivå

Gymnasial                      Högskola                      Universitet                      Annan

### 5. Vilken typ av position har du på företaget? (Ex, Medarbetare, mellancheff etc.)

*Följande frågor handlar om hur du upplever chefens beteende till dig som anställd: (Ringa in ett alternativ)*

### 6. Visar din chef omsorg och stöd till dig som anställd?

1. Ingenting alls    2. Ganska lite    3. Något    4. Ganska mycket    5. Veldig mycket

### 7. Berömmar chefen dig och dina kollegor när du/ni presterar och når förbättrade resultat?

1. Mycket lite, ingenting alls    2. Ganska lite    3. Något    4. Ganska mycket    5. Veldig mycket

**8. Ger chefen dig råd och coachning så att du utvecklas?**

1. Mycket lite, ingenting alls 2. Ganska lite 3. Något 4. Ganska mycket 5. Våldigt mycket

**9. Frågar din chef efter idéer eller förslag, om hur enhetens arbete generellt kan utvecklas?**

1. Mycket lite, ingenting alls 2. Ganska lite 3. Något 4. Ganska mycket 5. Våldigt mycket

**10. Känner du att din chef litar på dig som medarbetare? Exempelvis att du får ta egna beslut utan ett godkännande från din chef?**

1. Mycket lite, ingenting alls 2. Ganska lite 3. Något 4. Ganska mycket 5. Våldigt mycket

**11. Upplever du att din chef informerar dig i god tid om relevant information? Till exempel om viktiga projekt eller beslut.**

1. Mycket lite, ingenting alls 2. Ganska lite 3. Något 4. Ganska mycket 5. Våldigt mycket

**12. Lyckas chefen tydligt förklara vilka krav och mål som gäller? Till exempel vilka deadlines eller vilka resultat som måste uppnås?**

1. Mycket lite, ingenting alls 2. Ganska lite 3. Något 4. Ganska mycket 5. Våldigt mycket

*Följande frågor handlar om hur du upplever relationen (LMX) mellan dig och din chef: (Ringa in ett alternativ)*

**13. Vet din chef vilken potential du har?**

1. Inte alls 2. Ganska lite 3. Något 4. Ganska mycket 5. Våldigt mycket

**14. Vet du vanligtvis om chefen är nöjd med ditt arbete?**

1. Sällan 2. Då och då 3. Ibland 4. Ganska ofta 5. Våldigt ofta

**15.** Skulle chefen förstå dig om du fick problem i ditt arbete?

1. Inte alls      2. Lite      3. Till en viss del      4. Ganska mycket      5. Våldigt mycket

**16.** Oavsett hur mycket formell "makt" din chef har, vad är chansen att han/hon kan använda "makten" för att lösa problemet i ditt arbete?

1. Inte alls      2. Lite      3. Måttligt      4. Stor      5. Våldigt stor

**17.** Antag igen att din chef har mycket formell "makt", på vilken egenbekostnad kommer och vill han/hon hjälpa dig med ditt arbete?

1. Inte alls      2. Lite      3. Måttligt      4. Stor      5. Våldigt stor

**18.** Jag skulle försvara och motivera min chefs val om han/hon inte var närvarande?

1. Inte alls      2. Då och då      3. Neutral      4. Håller med      5. Håller verkligen med

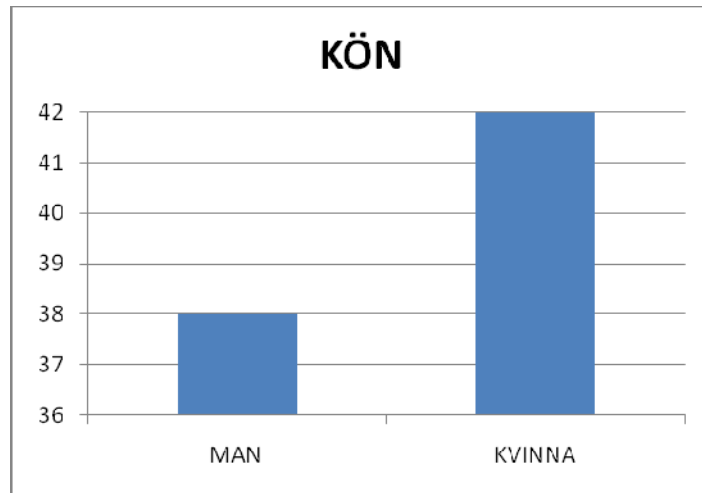
**19.** Hur villig är du att samarbeta och arbeta extra för att hjälpa din chef med ett problem som uppstått i organisationen?

1. Inget      2. Lite      3. Måttligt      4. Stor      5. Våldigt stor

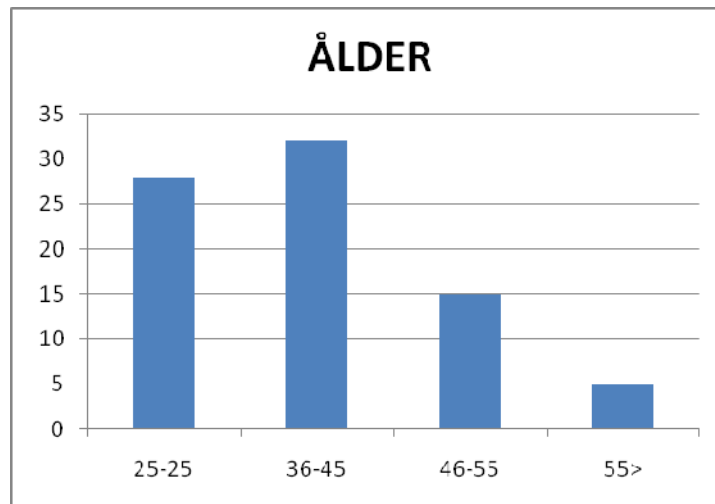
**Tack för din medverkan!**

## Bilaga C- Enkätssammanställning

Fråga 1

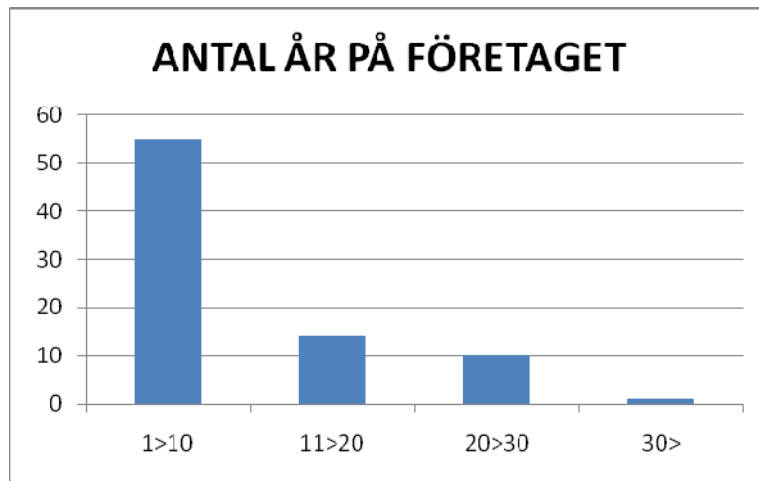


FRÅGA 2

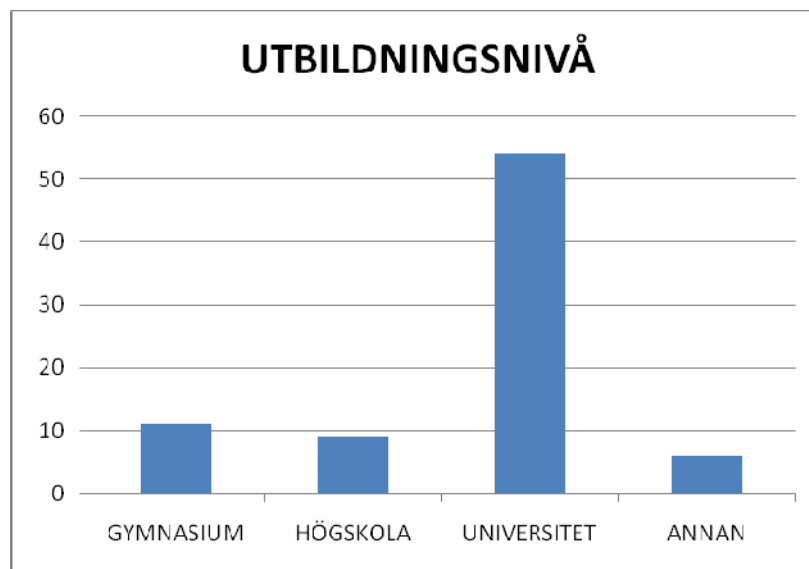




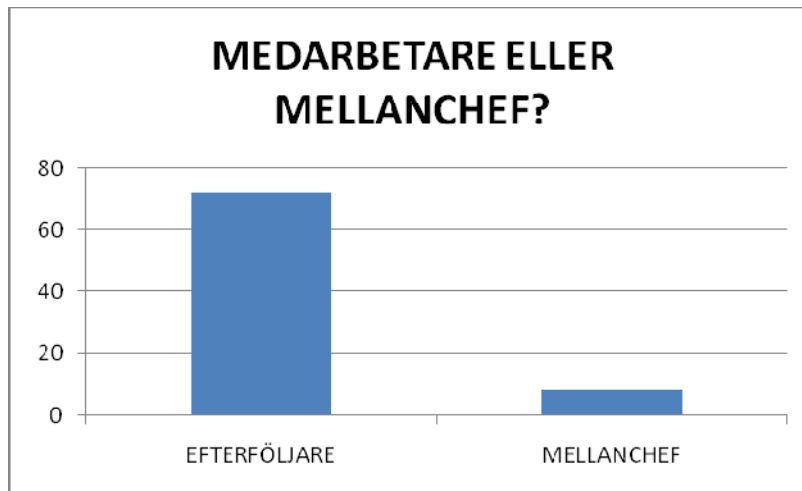
### FRÅGA 3



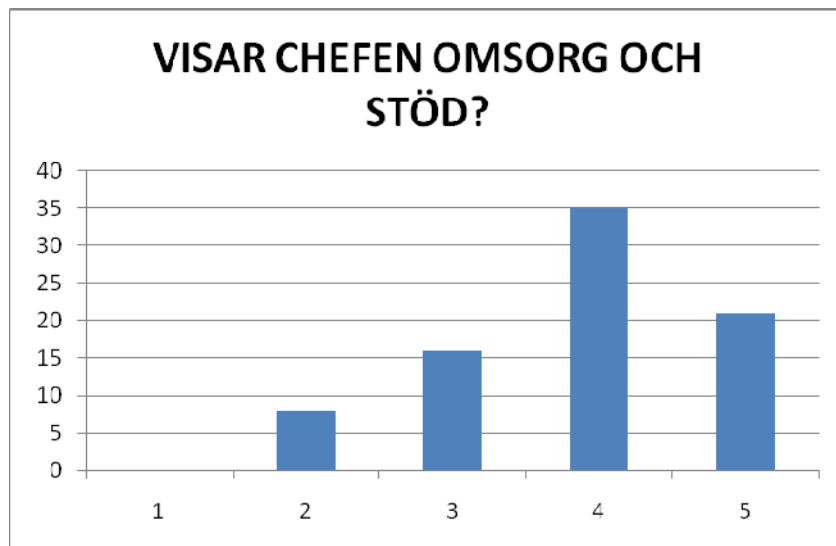
### FRÅGA 4



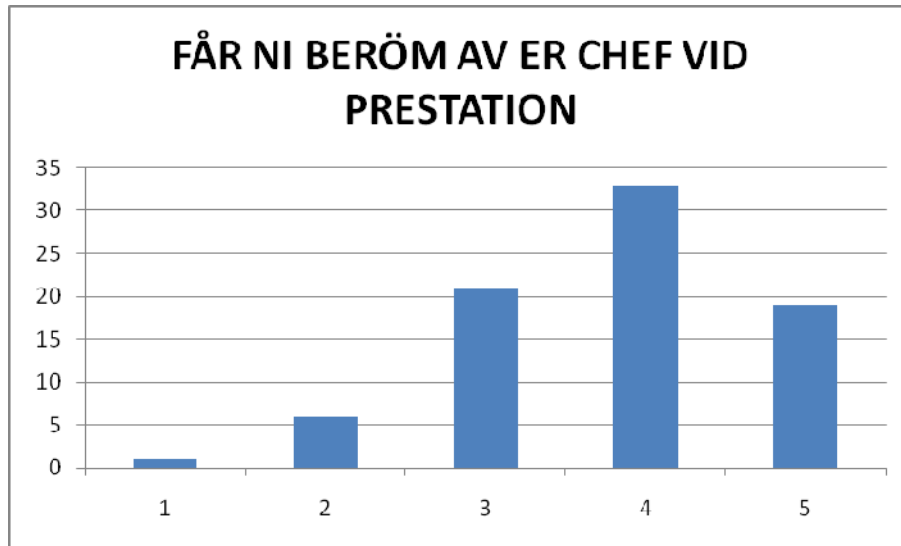
### FRÅGA 5



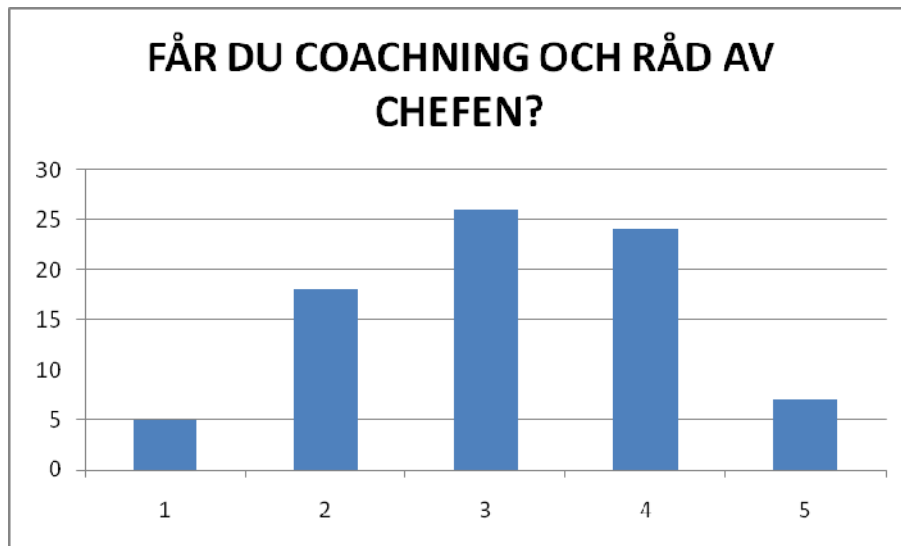
### FRÅGA 6



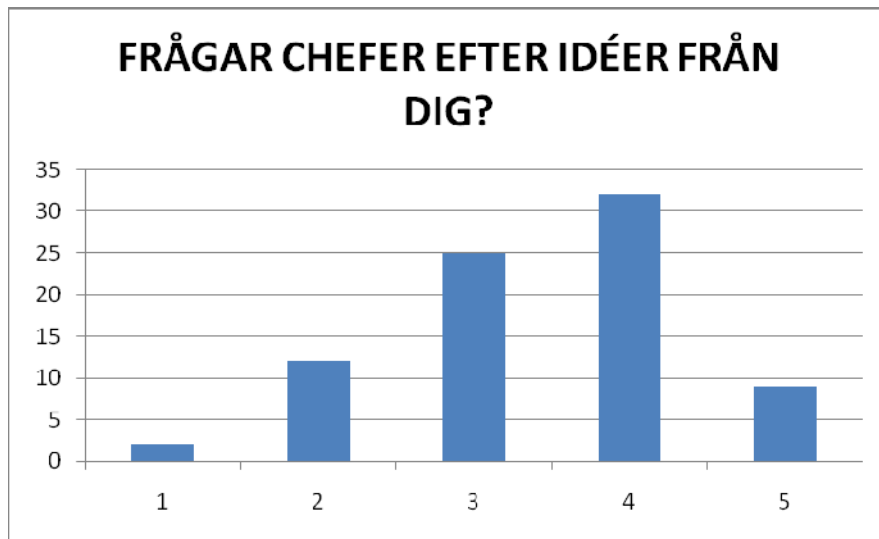
### FRÅGA 7



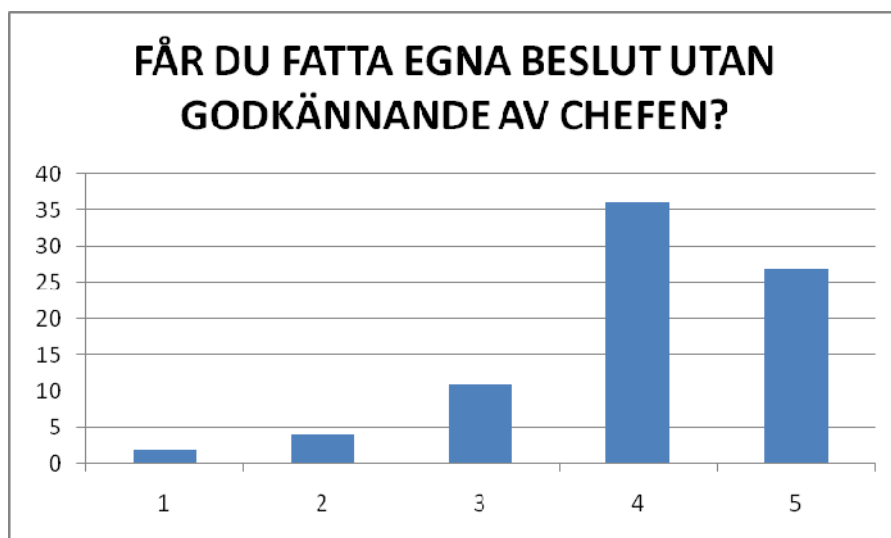
### FRÅGA 8



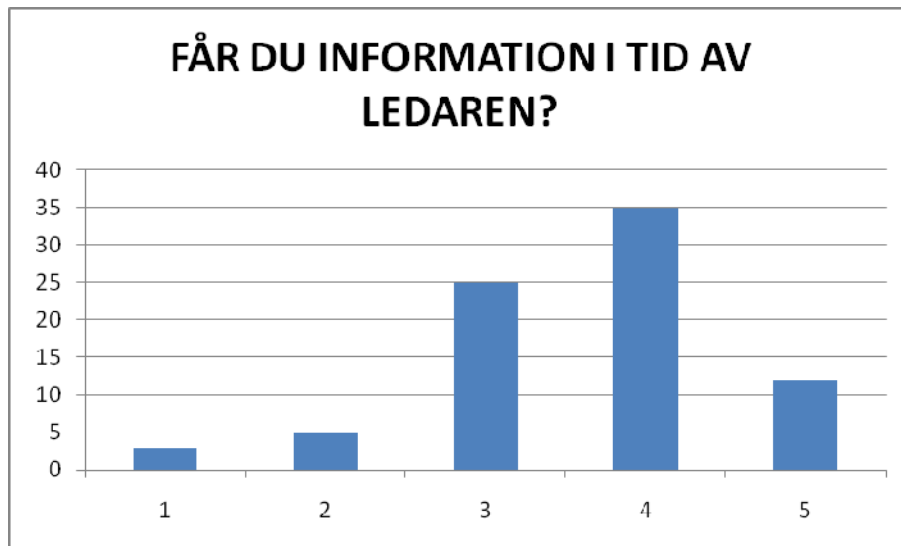
### FRÅGA 9



### FRÅGA 10



### FRÅGA 11



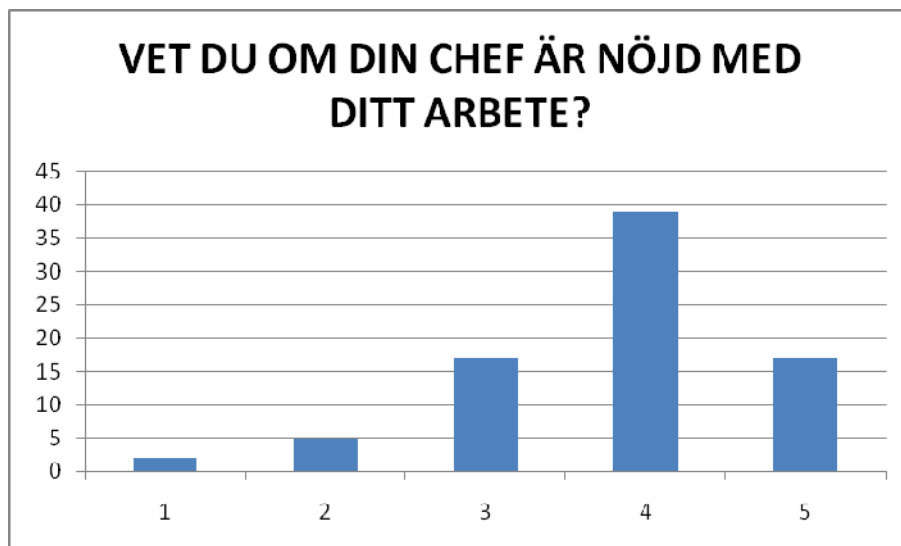
### FRÅGA 12



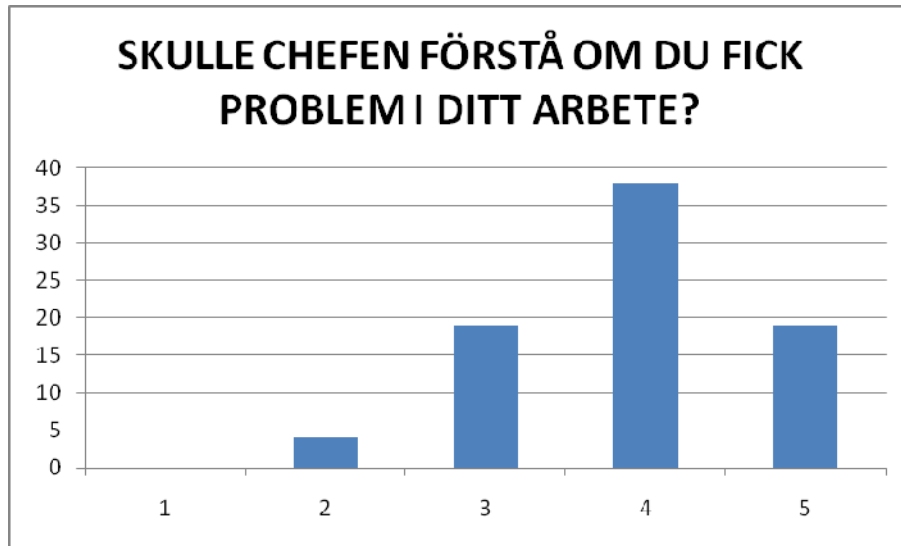
Fråga 13



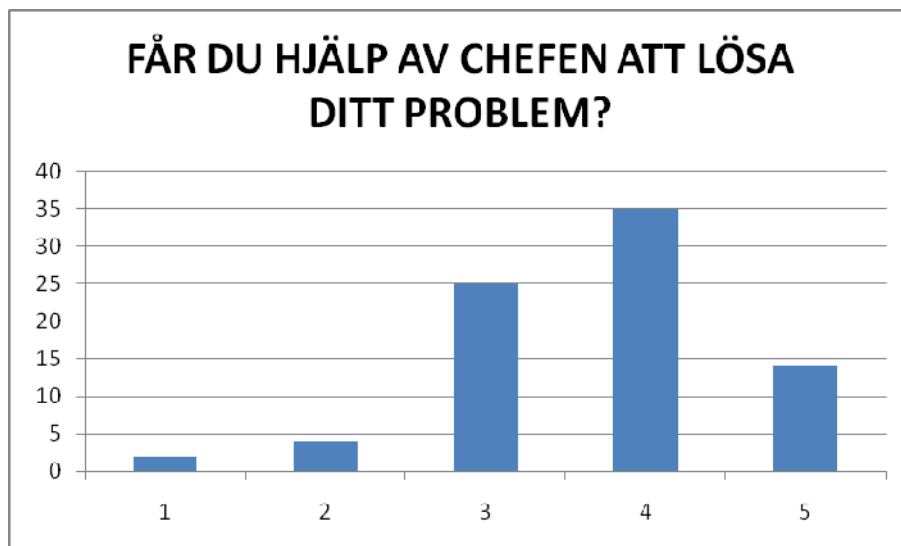
Fråga 14



Fråga 15



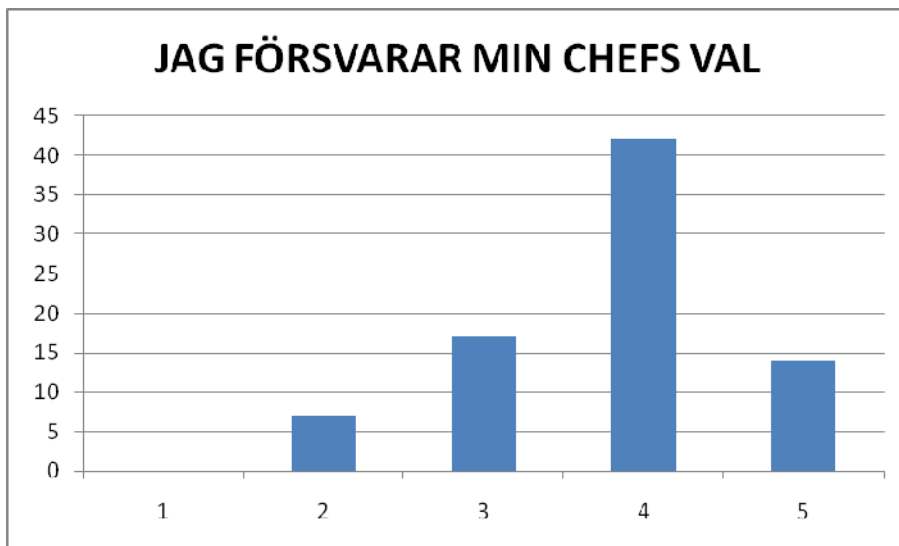
Fråga 16



Fråga 17



Fråga 18





FRÅGA 19

