

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Finns det samband mellan relationen chef-medarbetare och
gruppens arbetssätt respektive måluppföljning?**

Suzan Uhlén

Självständigt arbete 15 poäng
Fördjupningsarbete i psykologi
PC1546
Vårtermin 2015

Handledare: Sven Hemlin

Finns det samband mellan relationen chef-medarbetare och gruppens arbetssätt respektive måluppföljning?

Suzan Uhlén

Sammanfattning. Forskning visar att kvaliteten i relationen mellan chef och medarbetare påverkar individens och gruppens prestation. Forskning visar också att kvaliteten i ett teams måluppföljning påverkar teamets prestation. Syftet med studien var om kvaliteten i relationen är högre bland dem som arbetar teambaserat jämfört med dem som arbetar individuellt. Vidare ville jag se om det fanns samband mellan kvaliteten i måluppföljningen i teamet och kvaliteten i relationen chef-medarbetare. En kvantitativ studie genomfördes med hjälp av en enkät på en statlig myndighet (N=108). Inget stöd fanns för att arbetssättet påverkar kvaliteten i relationen chef-medarbetare. Däremot fanns stöd för sambandet mellan teamets kvalitet i måluppföljningen och kvaliteten i relationen chef-medarbetare. Resonemang förs om hur teamprocessen påverkar kvaliteten i relationerna.

Hur skapar vi en arbetsmiljö som både är attraktiv för medarbetarna och effektiv för verksamheten? Inom arbetslivet talas mycket om hur man ska lösa denna utmaning. Chefer och medarbetare förväntas vilja utveckla verksamheten, sina kolleger och sig själva samtidigt som man har hög produktion med god kvalitet. Forskning visar medarbetarens prestation och tillfredsställelse bland annat påverkas av kvaliteten i relationen mellan chef och medarbetare (Gerstner & Day, 1997). Med kvalitet i relationen chef-medarbetare avses att chefen och medarbetaren utvecklar ett moget partnerskap där man genom samarbete använder sig av sin gemensamma kompetens (Graen & Uhl-Bien, 1995). Det talas i arbetslivet om positiva effekter av att medarbetarna arbetar i team, exempelvis anser man sig se ökad delaktighet i och ansvarstagande för gruppens mål samt minskad stress hos medarbetarna. Inverkar val av arbetssätt, individuellt eller i team, kvaliteten i relationen chef-medarbetare? Kan teamarbete vara ett verktyg för att lösa utmaningen med attraktiv arbetsmiljö och effektiv verksamhet?

När ett team på ett bra sätt följer upp sina mål och sitt arbetssätt påverkas produktionen positivt (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Om man vill bedriva en effektiv verksamhet är det av värde att veta vad som främjar detta. Kvaliteten i relationen chef-medarbetare har visat sig ha samband med god arbetsprestation (Gerstner & Day, 1997). Finns det samband mellan kvaliteten i relationen chef-medarbetare och kvaliteten av en grupps måluppföljning, vilket i så fall borde påverka prestationen?

Staten är en stor arbetsgivare i Sverige, varför det är av intresse att veta mer om vad som samverkar med kvaliteten i relationen chef-medarbetare.

Relationen chef-medarbetare påverkas av det ledarskap som utövas. Yukl (2013) anser att ledarskap kan ses som en process där någon påverkar en grupps aktiviteter och relationer genom stöd, ledning och struktur. Denna process stödjer såväl det individuella som det gemensamma arbetet mot gruppens mål. Han resonerar kring begreppen chef respektive ledare. Många väljer enligt honom att lägga in olika betydelser i begreppen.

Yukl (2013) anser att begreppen riskerar att bli otydliga om man skiljer dem åt genom beskrivning av roller, processer eller relationer. Han konstaterar att de flesta forskare verkar vara överens om att en effektiv chef även måste vara ledare. På myndigheten vid för studien användes begreppet chef för den som förordnats tjänsten som verksamhets- och personalansvarig. Ledare ansågs den vara som av medarbetarna förtjänat förtroendet att leda dem och verksamheten. Cheferna på myndigheten förväntades fungera och agera som ledare. I denna studie använder jag huvudsakligen begreppet chef och avser då den som har personal- och verksamhetsansvar och som eftersträvar att bli ansedd som ledare.

Ledarskapsteorin Leader-Member Exchange (LMX) är till skillnad från andra ledarskapsteorier fokuserad på den ömsesidiga relationen mellan en chef och dennes medarbetare. Denna relation går under benämningen dyad (Gerstner & Day, 1997). Teorin är utvecklad utifrån roll- och social utbytesteori (Liden & Maslyn, 1998). Rollteorin bygger på kontroll av kompetens, tilldelning av matchande roll, acceptering av den samma samt utvärdering av rollprestationen (Liden, Wayne & Stillwell, 1993). Tre psykologiska faktorer bör vara uppfyllda för att man ska vilja ta på sig en roll – meningsfullhet, säkerhet och tillgänglighet (Kahn, 1990). Social utbytesteori beskriver människors beteenden utifrån deras relationer och de utbyten av social karaktär som följer med dem (Graen & Uhl-Bien, 1995). Teorin bygger på att man litar på att andra utför det som man förväntar sig av dem och att utbytet upplevs som rättvist. Kvaliteten på relationen chef-medarbetare påverkas och utvecklas positivt om ömsesidig respekt, tillit, gillande och engagemang finns. I gengäld påverkas relationen negativt om den präglas av ett opersonligt och formellt förhållningssätt (Blau, 1967; Greguras & Ford, 2006). När båda parter tycker att man har ett ömsesidigt gott socialt utbyte i dyaden inverkar detta positivt på båda parter beteenden, vilket bekräftar teorin om reciprocitet (Blau, 1967).

Chefens verktyg för att upprätthålla ett väl fungerande socialt utbyte och utveckla rollprocessen är information, påverkan, support, arbetsuppgifter, handlingsfrihet, uppmärksamhet på och återkoppling till sina medarbetare. Kvaliteten i relationen ökar när chefen nyfiket och aktivt lyssnar på alla medarbetare och är öppen för olika tankar och åsikter (Graen & Scandura, 1987). Varje medarbetare bör uppleva att förhållandet till chefen präglas av förtroende, respekt och lojalitet (Yukl, 2013). När man mäter LMX-kvalitet bedömer man de känslor man har för motparten som person, hur trygg man är att motparten försvarar en inför andra, hur mycket man anstränger sig för att den andre ska nå sina mål samt hur man ser på den andres professionella kompetens.

Forskning visar att medarbetarens prestationer och kreativa insatser påverkas positivt när kvaliteten i relationen med chefen upplevs vara hög, vilket samtidigt ökar medarbetarens tillfredsställelse och lojalitet (Gerstner & Day, 1997; Li & Liao, 2014; Olsson, Hemlin & Pousette, 2012). Gruppens och organisationens prestationer påverkas om flera dyader i en grupp har hög kvalitet i LMX och dyaderna samverkar (Gerstner & Day; Graen & Uhl-Bien, 1995). Om medarbetaren anser att chefen är rättvis i sina relationer både för egen och för kollegornas del, inverkar detta positivt på LMX (Li & Liao; Liden et al. 1993; Sias & Jablin, 1995).

Med ett team avses när två eller fler personer som arbetar tillsammans, är beroende av varandra och har gemensamma mål (Ilgen, 1999; Marks et al, 2001). En grupp av medarbetare som i sin utvecklingsprocess ännu inte skapat gemensamma mål

samt effektiva arbetssätt ska ses som en arbetsgrupp och inte som ett team (Wheelan, 2011).

Myndigheten där föreliggande studie genomfördes hade centraliserat beslutanderätten om mål, önskade effekter och aktiviteter till huvudkontoret. På region-, kontors- och sektionsnivå beslutade man själv om hur man skulle utföra de tilldelade åtagandena. Myndigheten hade från sin uppdragsgivare krav på en effektiv och kvalitetssäker myndighetsutövning. För att klara detta uppdrag på både kort och lång sikt var det stort fokus på verksamhetsutvecklingen samt på att attrahera, behålla och utveckla kompetensen. På flera håll började man införa det som kallades teambaserat arbetssätt för att på så sätt utveckla och använda befintlig kompetens på ett effektivare sätt. Genom att öka medarbetarnas egenkontroll i arbetet hoppades man öka deras motivation och minska deras stress. Det fanns ingen gemensam strategi inom myndigheten på vad teambaserat arbetssätt innebar. Man hade inte heller någon gemensam syn på hur teambaserat arbetssätt påverkade ledar- respektive medarbetarskapet. Min tolkning är att begreppet teambaserat arbetssätt var ett sätt att beskriva den medvetna avsikten och processen att utveckla arbetsgrupper till team.

LMX mäts i fyra dimensioner – affekt, lojalitet, bidrag till arbetsprestation och professionell respekt – vilka sammanställs till ett gemensamt mått på kvaliteten i relationen mellan chef och medarbetare. Det samlade måttet benämnd nedan som LMX-kvalitet, vilket inkluderar alla fyra dimensionerna. Med dimensionen affekt avses de känslor chefen eller medarbetaren har för den andre som person. Lojaliteten mäts utifrån hur trygg man är att den andre försvarar en inför utomstående. Bidrag till arbetsprestation fokuserar på hur mycket man anstränger sig för att den andre ska lyckas med sitt uppdrag. Med professionell respekt menas hur man värderar den andres professionella kompetens.

Finns det samband mellan arbetssätt och LMX-kvalitet? Mitt antagande var att medarbetare som arbetade teambaserat skattade LMX-kvaliteten högre än medarbetare som arbetade individuellt. Skälet skulle kunna vara att chefen delegerat ansvaret för planeringen och genomförandet av arbetsuppgifterna till teamet och medarbetarna återgäldar förtroendet med ökat gillande, reciprocitet.

Det är av värde att känna till om arbetssättet påverkar LMX-kvaliteten, direkt eller indirekt. Om det finns skillnader kan vi med den kunskapen bättre förstå vad som stimulerar arbetstillfredsställelsen och prestationen hos medarbetarna. Jag har varken funnit någon studie avseende samband mellan arbetssätt och LMX eller någon studie av kvaliteten i LMX på en svensk statlig myndighet. Med denna studie skulle jag kunna bidra till att öka kunskapen inom båda områdena.

Baserat på detta resonemang ställs hypotesen:

Hypotes 1. Medarbetare som arbetar teambaserat har högre LMX-kvalitet i relationen med sin chef än de som inte arbetar teambaserat.

- a. Medarbetare som arbetar teambaserat har högre LMX-affekt i relationen med sin chef än de som inte arbetar teambaserat.
- b. Medarbetare som arbetar teambaserat har högre LMX-lojalitet i relationen med sin chef än de som inte arbetar teambaserat.
- c. Medarbetare som arbetar teambaserat har högre LMX-bidrag till arbetsprestationen i relationen med sin chef än de som inte arbetar teambaserat.
- d. Medarbetare som arbetar teambaserat har högre LMX-professionell respekt i relationen med sin chef än de som inte arbetar teambaserat.

En viktig faktor för att utveckla teamarbetet är att gruppen genomför gemensamt måluppföljning med god kvalitet (Dickinson & McIntyre, 1997; Marks et al., 2001). Med hög kvalitet i teamets måluppföljning avses ett självreglerande arbetsätt där teamet följer upp hur dess arbete leder mot målen, där teamet tar reda på vilka behov man behöver åtgärda för att nå målen samt där man inom teamet kommunicerar med varandra för att tillsammans utveckla arbetssättet och medvetandegöra hur man arbetar mot målen (Marks et al., 2001).

Måluppföljningen utvecklar koordinationen och återkopplingarna inom teamet, vilket påverkar teamets prestation (Dickinson & McIntyre, 1997; Marks et al., 2001; Salas, Sims & Burke, 2005; Wheelan, 2011). Marks och Panzer (2004) visade detta i en studie med psykologistudenter. Studenterna skulle i team om tre personer (32 team, n = 96) utföra uppdrag i ett dataspel, vilket krävde att de samarbetade i teamet. Varje team skulle i en helikoptersimulator flyga in i fiendens territorium och förstöra alla deras vapen och därefter återvända till utgångspunkten i det egna territoriet. Teamet hade maximalt 12 minuter på sig för att utföra uppdraget. Uppdraget kunde avslutas på tre sätt, d.v.s. att teamet återvänt till utgångspunkten i det egna territoriet, att teamet skjutits ned av fienden eller att tiden för uppdraget gått ut. De tre teammedlemmarna hade olika roller som de inte kunde byta mellan sig. Rollerna var pilot, radarspecialist och vapenansvarig. Teammedlemmarna kommunicerade via mikrofon och hörlurar. I studien registrerade man hur teamen följde upp sitt pågående arbete och hur detta sedan inverkar på kvaliteten i koordinationen och återkopplingen inom teamet samt på teamets prestation. Prestationen mättes utifrån två parametrar – om teamet hunnit återvända till utgångspunkten samt hur många av fiendens vapen man eliminerat. Forskarna fann samband mellan den gemensamma uppföljningen och kvaliteten i teamets koordination, kvaliteten i teamets interna återkoppling samt teamets prestationer. De fann dessutom ett starkt samband mellan koordinationen och återkopplingen inom teamet. Teamets utfall på uppdraget, d.v.s. prestationen, påverkades positivt av kvaliteten av måluppföljningen, återkopplingen och i synnerhet av koordinationen.

”Big 5” ett vedertaget begrepp inom personlighetspsykologin. Begreppet står för femfaktorsteorin, vilken är en av de ledande och mest beforskade teorierna inom personlighetspsykologin (McCrae & John, 1992). Salas et al. (2005) valde att använda begreppet ”Big five” även i teorierna kring teamarbete. De ansåg att fem faktorer är nödvändiga för att utveckla ett framgångsrikt teamarbete, vilka de benämnde ”Big five”. Faktorerna är ledarskapet inom teamet, gemensam uppföljning av prestationen, stödjande beteenden inom teamet genom att åtgärda brister, förmågan att anpassa arbetet vid förändrade förutsättningar och medlemmarnas generella önskan att arbeta i team. Vid sidan av de fem faktorerna behöver teamet utveckla en god intern koordination, vilket sker genom att man har en gemensam bild av sitt uppdrag och sitt ansvar. Dessutom krävs ömsesidigt förtroende och att man kvalitetssäkrar kommunikationen inom teamet på sådant sätt att man försäkras sig om att man uppfattat, alternativt uppfattats, korrekt (Salas et al., 2005). Konstruktiva korrigeringar medlemmar emellan sker genom verbala återkopplingar eller genom stödjande insatser i form av att någon täcker en brist. Varje teammedlem bör vid sidan om sitt eget åtagande ha en bild av hur det går för kollegorna för att säkerställa att alla arbetar framgångsrikt mot det gemensamma målet (Dickinson & McIntyre, 1997; Marks et al., 2001; Marks & Panzer, 2004).

Team som skattade teamets effektivitet mycket högt hade vid en viss nivå inte högre produktion, d.v.s. relationen mellan teamets upplevda effektivitet var inte linjärt relaterad till dess prestation. Rapp, Bachrach, Rapp och Mullins (2014) visade detta i en studie där man mätte teamets upplevda effektivitet i förhållande till prestationer i form av objektiva beteenden (antal säljsamtal för hela teamet) och resultat (indexerat säljresultat för hela teamet). Negativt utfall på prestationen trots uppskattad hög effektivitet kunde enligt forskarna bero på att man inom teamet drabbats av högmod och därmed blivit nonchalanta avseende informationsbearbetningen, koordinationen och beslutsprocessen. Om teamet däremot även skattade den gemensamma måluppföljningens kvalitet som hög, så fortsatte prestationen att utvecklas positivt.

Mitt antagande var att ett teambaserat arbetssätt i kombination med konstruktiv gemensam måluppföljning samverkar med LMX-kvalitet. Ett skäl skulle kunna vara att känslan av sammanhang ökar hos en medarbetare när denne får ett ökat inflytande på och ökat ansvar för sitt eget och gruppens arbete. Jag antar att tryggheten ökar när man i en grupp vet vad man ska göra, varför och hur. Utifrån mitt antagande borde en synergieffekt uppstå där känslan av att tillhöra ett fungerande team smittar över på relationen med chefen och vice versa. En ökad kunskap om ett sådant eventuellt samband skulle kunna hjälpa organisationer att fatta medvetna strategiska beslut för att utveckla och driva en god verksamhet.

Baserat på detta resonemang ställs hypotesen:

Hypotes 2. Det finns ett samband mellan hög kvalitet i teamets gemensamma måluppföljning med dem som har högre LMX-kvalitet i relationen med sin chef.

- a. Det finns ett samband mellan hög kvalitet i teamets gemensamma måluppföljning med dem som har högre LMX-affekt i relationen med sin chef.
- b. Det finns ett samband mellan hög kvalitet i teamets gemensamma måluppföljning med dem som har högre LMX-lojalitet i relationen med sin chef.
- c. Det finns ett samband mellan hög kvalitet i teamets gemensamma måluppföljning med dem som har högre LMX-bidrag till arbetsprestationen i relationen med sin chef.
- d. Det finns ett samband mellan hög kvalitet i teamets gemensamma måluppföljning med dem som har högre LMX-professionell respekt i relationen med sin chef.

Metod

Studien genomfördes med hjälp av en enkät där medarbetarna själva uppgav vilket arbetssätt de huvudsakligen arbetade med, individuellt eller teambaserat. I instruktionen till enkäten framgick att med individuellt arbete avsågs ett arbetssätt där chefen tilldelade arbetsuppgifterna och medarbetaren hade ett individuellt mål som även följdes upp individuellt tillsammans med chefen. Teambaserat arbetssätt innebar att man ingick i ett team med gemensamma mål och att man utöver den individuella uppföljningen även följdes upp på teamnivå. I ett teambaserat arbetssätt kunde arbetsuppgifterna fördelas på olika sätt men det krävdes ett visst mått av eget och gemensamt engagemang av alla i gruppen.

Medarbetarna skulle självskatta kvaliteten på sin relation med närmaste chef genom LMX-MDM, ett verktyg utifrån en multidimensionell skala med 12 påståenden

inom fyra dimensioner: affekt, lojalitet, bidrag till arbetsprestation och professionell respekt (Liden & Maslyn, 1998). Jag förutsatte att varje dimension av LMX påverkades av arbetssättet på samma sätt och på samma grund som LMX-kvalitet.

Deltagare

Studien genomfördes på en svensk statlig myndighet med drygt 10 000 medarbetare i landet. En enkät sändes till 139 medarbetare som alla tillhörde samma organisatoriska region inom myndigheten. De arbetade på olika orter och kontor samt med olika former av handläggande arbetsuppgifter. Med stöd av några chefer valdes hälften av de tillfrågade medarbetarna från sektioner där man delvis arbetade teambaserat. De resterande deltagarna valdes slumpvis ut. Bortfallet uppgick till 31 personer (22 %).

Deltagarna bestod av 73 kvinnor (68%), 33 män (30%) samt 2 personer som inte ville uppge kön (2%). Av dessa var 22 personer (20%) under 36 år, 39 personer mellan 36 och 50 år (36%) och 47 personer (44%) över 50 år. Anställningstiden inom myndigheten var för 29 personer (27%) mindre än 6 år, för 16 personer (15%) mellan 6 och 10 år och för 63 personer (53%) mer än 10 år.

Instrument

En enkät utformades med fyra olika avsnitt - kontrollvariabler, LMX-kvalitet, arbetssätt samt måluppföljning i teamet.

LMX-kvalitet. För chef-medarbetarrelationen användes den flerdimensionella skalan LMX-MDM med 12 påståenden (Liden & Maslyn, 1998). Skalan var indelad i dimensionerna affekt, lojalitet, bidrag till arbetsprestation och professionell respekt. Det samlade värdet av de fyra dimensionerna benämns som LMX-kvalitet i studien. De första två dimensionerna fokuserade på den sociala aspekten av relationen och de två avslutande dimensionerna var uppgiftsorienterade. Den svenska översättningen av frågeformuläret hämtades från Hemlin, Denti och Tengblad (2014).

Utifrån min kännedom om kultur och språkbruk inom myndigheten byttes begreppet ”ledare” ut till ”chef” för att inte skapa osäkerhet avseende vilken relation som skulle bedömas. I instruktionen till enkäten stod att man skulle svara på påståendena utifrån sin relation med sin närmaste chef. Exempel på påståenden avseende första dimensionen, affekt, var ”Jag trivs med min chef som person”. Påståendet ”Min chef skulle försvara mig mot andra i organisationen om jag gjort ett misstag” var exempel på andra dimensionen, d.v.s. lojalitet. I tredje dimensionen, bidrag till arbetsprestation, omformulerades begreppet ”arbetsbeskrivning” då det inte användes inom myndigheten. ”Jag gör arbetsuppgifter för min ledare som ligger utanför vad som står i min arbetsbeskrivning” ersattes då med ”Jag gör arbetsuppgifter för min chef som ligger utanför mina förväntade arbetsuppgifter”. Slutligen var ”Jag är imponerad av min chefs professionella färdigheter” ett exempel på påstående inom dimensionen professionell respekt. Medarbetarna skattade sin relation till sin närmaste chef på en 7-gradig Likertskala från 1 som stod för ”Starkt avvikande åsikt” till 7 som stod för ”Starkt instämmande åsikt”.

Reliabiliteten, testad med Cronbachs Alpha, var överlag mycket god och visade för LMX-kvalitet (totalt, sammansatt värde för alla fyra dimensioner) .92, LMX-affekt .91, LMX-lojalitet .91, LMX-arbetsprestation .73 samt LMX-professionell respekt .93.

Arbetsätt – individuellt eller teambaserat. Varje deltagare, oavsett hur de valts ut för studien, skulle själv uppge vilket arbetsätt de arbetade med. Det fanns två svarsalternativ på frågan: ”Jag tilldelas arbetsuppgifter av min chef och följs upp individuellt.”, alternativt ”Jag arbetar teambaserat. Med teambaserat arbetsätt avses att en grupp har fått ett gemensamt mål som man ansvarar för och även följs upp på vid sidan om den individuella uppföljningen. I gruppen kan arbetsuppgifter fördelas på olika sätt men det kräver ett visst mått av eget och gemensamt engagemang av alla i gruppen. Gruppen förväntas också använda varandras kompetens på ett effektivt sätt så att gruppen når målet.”. Om man arbetade med båda arbetsätten inom olika arbetsområden uppmanades man kryssa för teambaserat arbetsätt.

Måluppföljning i teamet. De deltagare som uppgett att de arbetade teambaserat uppmanades att även besvara fem påståendena avseende kvaliteten i den gemensamma måluppföljningen i teamet.

För att mäta graden av måluppföljning vid teambaserat arbetsätt använde jag de fem påståenden som Rapp et al. (2014) operationaliserade utifrån Marks et al., (2001). Jag översatte påståendena från engelska till svenska och därefter åter till engelska för att säkerställa kvaliteten på översättningen. Därefter testade jag översättningarna på en person med hög kompetens inom både det engelska och det svenska språket. Ett exempel på påstående är ”Min grupp följer regelbundet upp hur vi uppfyller våra mål”.

Medarbetarna skattade graden av kvaliteten i måluppföljningen i teamet utifrån en 7-gradig Likertska från 1 som stod för ”Starkt avvikande åsikt” till 7 som stod för ”Starkt instämmande åsikt”.

Reliabiliteten, testad med Cronbachs Alpha, var .94.

Tillvägagångssätt

Jag fick tillåtelse av regionchefen att genomföra enkäten bland medarbetare på myndigheten. Enkäten upprättades i Qualtrics och hade Göteborgs Universitet som avsändare. I följebrevet till enkäten framgick att jag arbetade i regionen med personalfrågor på strategisk nivå och att enkäten var en del av mina privata studier. Skälet till informationen var att vissa förmodligen skulle känna igen mitt namn och jag ville vara öppen med min avsikt med studien.

Jag insåg att risk fanns att detta kunde påverka svarsbenägenheten. Min studie var beroende av ett urval utifrån variation av arbetsätt. För att säkerställa urvalets kvalitet valde jag trots allt att vända mig till medarbetare i samma region som jag själv arbetade i. Enkätens utformning testades på tre medarbetare på myndigheten innan den skickades ut. Detta föranledde inga justeringar.

Deltagarna informerades om att enkäten var frivillig och att svaren skulle hanteras anonymt och konfidentiellt.

Efter sex arbetsdagar skickades en påminnelse ut. Efter ytterligare sex arbetsdagar avslutades enkäten och bearbetningen av resultatet påbörjades.

Databearbetning

Först genomfördes fem envägs oberoende variansanalyser (ANOVA), mellangrupsdesign, mellan LMX och arbetssätt. Därefter gjordes Pearsons korrelationsanalys mellan graden av måluppföljning i teamet och skattad LMX. När det gäller LMX skedde testerna på LMX-kvalitetsnivå samt med de fyra dimensionerna inom LMX.

Resultat

Resultatet gav inget stöd för hypotesen att medarbetare som arbetar teambaserat har högre LMX-kvalitet (totalt) i relationen med sin chef än de som inte arbetar teambaserat, $F(1, 106) = 0.52, p < .05$). Motsvarande analys genomfördes även för underhypoteserna, de fyra dimensionerna av LMX-MDM, vilket framgår av tabell 1. Ingen av testerna gav stöd för hypoteserna, affekt $F(1, 106) = 0.28, p = .60$, lojalitet $F(1, 106) = 0.72, p = .40$, arbetsprestation $F(1, 106) = 0.04, p = .85$ samt professionell respekt $F(1, 106) = 0.52, p = .47$.

I tabell 1 kan man utläsa att dimensionen LMX-arbetsprestation hade det lägsta medelvärdet. Ett avpåståendena i denna dimension hade ett markant lägre medelvärde jämfört de övriga elva påståenden. Det var påståendet om man gjorde arbetsuppgifter för chefen som låg utanför förväntade arbetsuppgifter ($M = 3.7, s = 1.6$). Medelvärdena och standardavvikelserna var för övriga dimensioner ungefär lika stora.

Tabell 1

Skillnader mellan LMX och dess dimensioner och arbetssätt

LMX	Individuellt arbetssätt n = 29		Teambaserat arbetssätt n = 79		p
	M	s	M	s	
Kvalitet (totalt)	4.9	1.0	4.7	0.9	.47
Affekt	5.1	1.5	5.0	1.1	.60
Lojalitet	4.9	1.3	4.7	1.1	.40
Arbets- prestation	4.4	1.2	4.4	1.1	.85
Professionell respekt	5.1	1.2	4.9	1.3	.47

* $p < .05$

Kommentar: Skalan var 1-7 där 1 stod för ”Starkt avvikande åsikt” och 7 stod för ”Starkt instämmande åsikt”.

Den andra hypotesen fick signifikant stöd, d.v.s. medarbetare som arbetar teambaserat och som har hög kvalitet i den gemensamma måluppföljning upplever högre LMX-kvalitet (totalt) än de som skattar låg kvalitet i teamets gemensamma måluppföljning ($r(77) = .39, p < .01$). Tre av de fyra dimensionerna av LMX-MDM (affekt, lojalitet och professionell respekt) hade signifikanta korrelationer med måluppföljningen. Det starkaste sambandet fanns mellan professionell respekt och måluppföljning, vilket framgår av tabell 2.

Tabell 2

Pearsons korrelation mellan LMX-MDM och måluppföljningen i teamet

LMX	Pearsons korrelationsvärde
Kvalitet (totalt)	.39**
Affekt	.29*
Lojalitet	.33**
Arbetsprestation	.18
Professionell respekt	.44**

* $p < .05$

** $p < .01$

Kommentar: Skalan var 1-7 där 1 stod för ”Starkt avvikande åsikt” och 7 stod för ”Starkt instämmande åsikt”.

Diskussion

Forskning visar på positivt samband mellan goda arbetsprestationer och ömsesidigt goda relationer mellan chef och medarbetare, LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995). Jag ville undersöka om val av arbetssätt respektive måluppföljning i team, på en statlig myndighet, inverkar på kvaliteten i relationen chef-medarbetare. När man vill utveckla effektiva arbetskonstellationer och nå bra verksamhetsresultat skulle det vara bra att veta om och hur dessa faktorer inverkar på LMX.

Den första hypotesen fick inget stöd. Ingen skillnad kunde uppmätas avseende LMX-kvalitet mellan individuellt och teambaserat arbetssätt.

Orsaken kan ha varit att cheferna på myndigheten hade ett väl anpassat ledarskap för båda arbetssätten och att de använde det mest lämpliga för situationen och medarbetarnas behov. Möjligen skapade den på myndigheten sedan länge normaliserade arbetskulturen, med individuella mål och individuell uppföljning, en ökad trygghet i relationen mellan chef och medarbetare vilket gett gott utslag på LMX. Det nyare arbetssättet, teambaserat arbetssätt, hade vid mätningen kanske inte utvecklats i tillräcklig omfattning för att kunna ge positivt avvikande utslag på LMX jämfört med individuellt arbetssätt.

I enkäten fanns beskrivningar av begreppen individuellt respektive teambaserat arbetssätt. Utifrån mina erfarenheter ingick de som arbetade individuellt normalt i grupper där man utbytte erfarenheter och kunskaper, vilket utifrån Wheelans (2011) kategorisering ska ses som arbetsgrupper. På myndigheten använde man begreppet team även för dessa grupper. Denna otydlighet påverkade troligen hur deltagarna i enkäten valde att kategorisera sitt arbetssätt.

När studien genomfördes hade flera organisatoriska förändringar skett det senaste året, vilket lett till att många medarbetare bytt både sin närmaste chef och till viss del även kolleger. Utöver detta hade man på sina håll även påbörjat ett skifte från rent individuellt arbete, om än i en arbetsgrupp, till teamarbete med gemensamma mål. Både chefer och medarbetare famlade på sina håll i denna process. Det innebar att många medarbetare under det senaste året hade påverkats av flera olika sorters förändringar.

Grupper utvecklingsfaser kan inverka på den upplevda relationen mellan en medarbetare och dennes närmaste chef, oavsett arbetssätt. Gerstner och Day (1997) pekade på att nya relationer tar tid att utveckla eftersom man ska lära känna varandra utifrån de olika erfarenheter man har med sig. De antog att LMX inte utvecklas linjärt i relationen. Wheelan (2011) beskrev att grupperns första utvecklingsstadium präglas av otrygghet, både i gruppen och med ledaren. Likaså borde andra stadiet, opposition och konflikt, kunna påverka relationerna.

Omorganisationerna på myndigheten var relativt färskas för många av deltagarna. Detta bör ha inneburit att relationerna med närmaste chef och kolleger har för många präglats av fas ett och fas två enligt Wheelans modell. Möjligen kan individuellt arbetssätt, med direkt kommunikation med närmaste chef avseende förväntningar på den egna arbetsprestation, ha upplevts som tryggare när organisationen för övrigt var instabil. Därmed skulle de medarbetarna snabbare ha kunnat skapa sig en trygg relation med sin chef, jämfört med dem som arbetade teambaserat. Upplevd brist på kvalitet i relationen till närmaste chef skulle även kunna bero på att en arbetsgrupp var under utveckling till att bli ett team alternativt så upplevde arbetsgruppen att de inte fått nödvändigt stöd av sin chef för att utvecklas till ett team. I enkäten fanns inga frågor för att klargöra i vilken utvecklingsfas teamet var i.

Liden et al. (1993) menade att kvalitetsnivån på LMX utvecklas under de två första veckorna av relationen och är därefter relativt stabil. I deras studie stämde man av LMX-nivån under teamets första sex månader. Även Olsson (2012) har i en longitudinell studie under tre år funnit att relationen är stabil och påverkar teamet än mer ju längre tiden lider.

Att utveckla förtroenden, relationer och arbetssätt tar tid. Jag hade kanske kunnat få tydligare svar på min hypotes ifall jag ställt frågor om hur länge man arbetat i dåvarande konstellation, avseende både chef och kollegor, samt hur länge man arbetat med det angivna arbetssättet. Då hade jag kunnat se hur tidsperspektivet eventuellt påverkat LMX och hur detta stämde överens med ovan nämnda forskningsresultat kring grupperns utveckling och stabila LMX.

Min andra hypotes fick stöd i undersökningen. Bland dem som arbetade teambaserat fanns ett signifikant samband mellan kvaliteten i måluppföljningen och kvaliteten i relationen med närmaste chef. Utifrån forskning inom LMX borde detta indikera att ett teams kvalitet i måluppföljningen påverkar teamets prestation (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995).

Det fanns inget samband mellan LMX-dimensionen arbetsprestation och måluppföljningen. Till detta kan läggas att LMX-arbetsprestation hade det betydligt lägre medelvärdet. Denna dimension består av påståenden som fokuserar på i vilken grad medarbetaren kopplar samman sin egen arbetsprestation med chefen och dennes mål. Orsaken till bristen på samband skulle kunna vara att teamen arbetade mycket självständigt och då inte såg hur teamets mål förhöll sig till chefens uppdrag. Man fokuserade kanske mer på myndighetens bidrag till samhället, lojalitet med arbetsgruppen eller sitt eget självförverkligande. Möjligen skulle det kunna vara tecken på att medarbetarna upplevde chefen som osynlig och att man därför inte såg chefen som en naturlig del av teamet.

Känslan av tillhörighet och stolthet infinner sig hos medarbetarna när deras team bedriver ett framgångsrikt teamarbete, d.v.s. när teamet präglas av "Big five" (Salas et al., 2005). God kvalitet i flera dyader inom en konstellation påverkar prestationerna i hela strukturen (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995). Att arbeta med gemensam måluppföljning med hög kvalitet innebär att teammedlemmarna bidrar med energi, förtroende och kommunikation. Enligt mitt antagande borde detta leda till förtätade relationer och ökad känsla av sammanhang, vilket borde synas på LMX.

Salas et al. (2005) beskrivning av vad som krävs för att bedriva ett framgångsrikt teamarbete motsvarar Wheelans (2011) beskrivning av ett effektivt och moget teamarbete. Kvaliteten på måluppföljningen skulle utifrån dessa resonemang kunna vara tecken på teamets utvecklingsstadium. Det redovisade resultatet av min studie skulle kunna indikera att de deltagare som uppgav låg kvalitet i måluppföljning och LMX ännu inte blivit ett team utan fungerade mer som en arbetsgrupp med individuellt arbetande medlemmar.

Mycket forskning har genomförts för att förstå vad som stödjer goda prestationer på arbetsplatserna samtidigt som medarbetarnas arbetsmotivation är hög (Graen & Uhl-Bien, 1995). Man ser att hög kvalitet på LMX respektive måluppföljning i team ökar prestationen. Med min studie har jag visat, på en svenska statlig myndighet, att det finns samband mellan god måluppföljning i teamet och hög kvalitet i relationen chef-medarbetare. Om förutsättningarna på den statliga myndigheten följer annan forskning borde prestationen ha ökat när måluppföljningen och LMX interagerade med varandra på ett positivt sätt. Utifrån detta antagande bör man, som organisation och chef, beakta samverkan mellan LMX och måluppföljningen när man vill främja goda resultat för individen, teamet och organisationen.

Genom min studie har jag kunnat visa vilken nivå en svensk statlig myndighet har på LMX-kvalitet. Inga egentliga slutsatser kan dras av resultaten till denna del.

Jag kan se några brister med min studie, utöver dem jag angett ovan. Jag genomförde studien på den arbetsplats där jag var väl etablerad. Det kan ha påverkat graden av delaktighet och hur man valt att svara på frågorna. Detta trots att man fått information om att enkäten var frivillig och att svaren skulle hanteras anonymt och konfidentiellt. I enkäten fanns vid val av arbetssätt ingen beskrivning av begreppet uppföljning. Detta kan ha skapat osäkerhet som kan ha påverkat när man angav sitt arbetssätt. Omskrivningen av begreppet "arbetsbeskrivning" i LMX gör att studien, till denna del, inte är helt jämförbar med andra.

Vidare innebär bytet av ordet "ledare" till "chef" i enkätens LMX-del att utfallet inte är helt generaliserbart med liknande studier då innebörden av de två begreppen inte är identiska.

Deltagarna uppmanades att svara utifrån sin relation med närmaste chef. Några medarbetare kan ha haft annan än sin närmaste chef som ansvarig för det egna teamet, vilket kan ha skapat osäkerhet och påverkat utfallet.

Medarbetarna har självskattat kvaliteten i relationen med sin chef. Det finns alltid risker med självskattningar. Enligt forskning blir LMX-värderingen säkrare om både chef och medarbetare gör bedömning av deras gemensamma relation. Jag har gjort en ensidig studie, d.v.s. endast insamlat data från medarbetare.

Trots bristerna finner jag att resultaten är intressanta vad gäller samverkan mellan LMX-kvalitet och måluppföljning i team. Jag anser att måluppföljning med god kvalitet i ett team kan vara ett verktyg för att utveckla en trygg relation mellan chef och medarbetare. Detta borde, enligt redovisade teorier och forskning, påverka teamets prestation och medlemmarnas välbefinnande. Utöver detta anser jag att studien är givande då den är utförd i en miljö där testverktygen, mig veterligen, inte tidigare har använts.

Det skulle vara intressant att i framtiden studera hur myndigheten arbetar med att utveckla effektiva teamarbetsätt utifrån både ett ledar- och ett medarbetarperspektiv. Det skulle även vara intressant att se hur Wheelans teamutvecklingsfaser förhåller sig till LMX över tid.

Referenser

- Blau, P.M. (1967). *Exchange and power in social life* (2:a upplagan). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Dickinson, T. L., & McIntyre, R. M. (1997). A conceptual framework for teamwork measurement. I M. T. Brannick, E. Salas, & C. Prince (red:er). *Team performance assessment and measurement: Theory, method, and applications* (ss. 19-43). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844. doi: 10.1037/0021-9010.82.6.827
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 1997-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (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. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433-465. doi:10.1348/096317905X53859
- Hemlin, S., Denti, L., & Tengblad, S. (2014). *Ledarskap, innovation och management*. Gothenburg Research Institute, GRI-rapport 2014:4. Hämtad från https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/37366/1/gupea_2077_37366_1.pdf
- Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations. *American Psychologist*, 54, 129-139. doi:10.1037/0003-066X.54.2.129

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724. doi:10.2307/256287
- Li, A. N., & Liao, H. (2014). How do leader-member exchange quality and differentiation affect performance in teams? An integrated multilevel dual process model. *Journal of Applied Psychology*, 99, 847-866. doi:10.1037/a0037233
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72. doi:10.1177/014920639802400105
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stillwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674. doi:10.1037/0021-9010.78.4.662
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376. doi:10.5465/AMR.2001.4845785
- Marks, M. A., & Panzer, F. J. (2004). The influence of team monitoring on team processes and performance. *Human Performance*, 17(1), 25-41. doi:10.1207/S15327043HUP1701_2
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175-215. doi: 10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x
- Olsson, L. (2012). *Leadership and creativity in research. Investigations of leadership and leader-member exchange (LMX) in research groups*. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet: Psykologiska Institutionen, Göteborg.
- Olsson, L., Hemlin, S., & Pousette, A. (2012). A multi-level analysis of leader-member exchange and creative performance in research groups. *The Leadership Quarterly*, 23, 604-619. doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.011
- Rapp, T. L., Bachrach, D. G., Rapp, A. A., & Mullins, R. (2014). The role of team goal monitoring in curvilinear relationship between team efficacy and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99, 976-987. doi:10.1037/a0036978
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? *Small Group Research*, 36, 555-599. doi:10.1177/1046496405277134
- Sias, P. M., & Jablin, F. M. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Human Communication Research*, 22, 5-38. doi:10.1111/j.1468-2958.1995.tb00360.x
- Wheelan, S. (2011). *Att skapa effektiva team*. Lund: Studentlitteratur.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8:e upplagan). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.