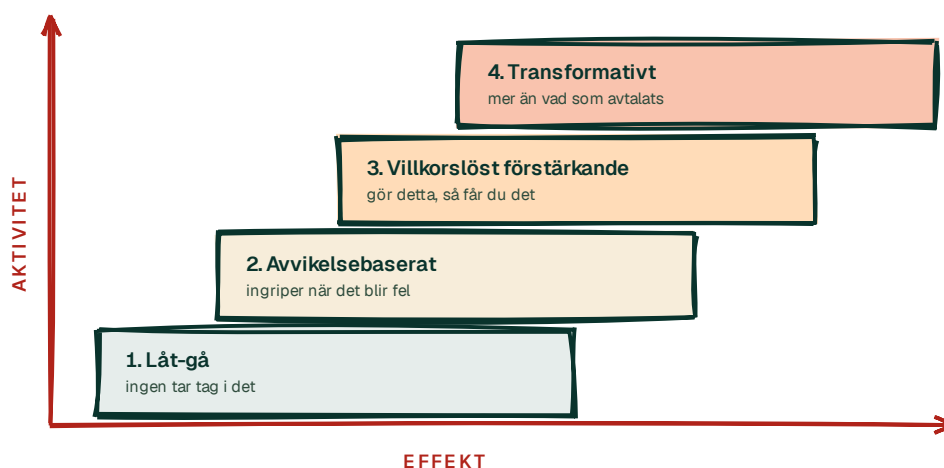


Full Range Leadership

Fyra sätt att leda, ordnade efter hur aktiv ledaren är och vad det ger

THEORVAR

BASS 1985 · BASS & AVOLIO 1991



Figur 1. Ledarskapets fulla spektrum. Den lodräta axeln är hur aktiv ledaren är, den vågräta hur stor effekt beteendet ger. Trappan är ingen utvecklingsordning att klättra i utan en ordning efter verkan. De flesta ledare använder alla fyra, frågan är i vilka proportioner.

Vilka som ritade den

Bernard M. Bass (1925–2007) var amerikansk organisationspsykolog vid Binghamton University och den som 1985 förde in begreppen transformerande och transaktionellt ledarskap i den empiriska forskningen. Han byggde vidare på statsvetaren **James MacGregor Burns** beskrivning av politiskt ledarskap från 1978.

Tillsammans med **Bruce J. Avolio** formulerade Bass omkring 1991 det som kom att kallas *the full range of leadership*, alltså tanken att en fullständig beskrivning av ledarskap måste rymma både det aktiva och det uteblivna. Till modellen hör ett frågeformulär, MLQ, som är ett av de mest använda ledarskapsinstrumenten i världen. Den svenska modellen Utvecklande ledarskap är byggd på samma grund.

Så fungerar modellen

Modellen ordnar ledarbeteenden efter två saker samtidigt: hur mycket ledaren gör och hur mycket det ger. Mycket aktivitet kan ge liten effekt om den riktas mot fel sak.

- **Låt-gå-ledarskap** är frånvaron av ledarskap. Beslut skjuts upp, frågor besvaras inte. Det är passivt och verkningslöst på samma gång, och är i studier den enskilt starkaste förklaringen till missnöje.
- **Avvikelsebaserat ledarskap** betyder att ledaren ingriper när något går fel. Passivt när ledaren väntar tills problemet blivit stort nog, aktivt när ledaren själv letar efter avvikelser. Den aktiva formen har sin plats där felen är farliga.
- **Villkorslöst förstärkande ledarskap** heter i originalet *contingent reward*: en tydlig överenskommelse om vad som ska göras och vad det ger. Bytet är käman i det transaktionella, och i metaanalyser ligger det förvånansvärt nära det transformerande i samband med prestation.
- **Transformativt ledarskap** får människor att göra mer än överenskommelsen kräver. Bass beskrev det i fyra delar: att vara ett föredöme, att formulera en mening som bär, att utmana tänkandet, och att se varje medarbetare som en egen person.

Poängen är inte att de tre nedre stegen ska bort. Bass kallade det **förstärkningshypotesen**: det transformerande *lägger till* effekt ovanpå ett fungerande utbyte, det ersätter det inte.

Vad modellen inte säger

Modellen är byggd kring ett mätinstrument, och det är där kritiken sitter. En granskning från 2013 pekar på att transformerande ledarskap aldrig definierats tydligt, att delarna inte går att skilja åt statistiskt, och att frågorna blandar ihop ledarens beteende med det utfall beteendet ska förklara. Trappan säger heller ingenting om syftet. Ett starkt transformerande ledarskap i tjänst hos något destruktivt kallade Bass själv pseudotransformerande.

En fråga att ta med

Vilket av de fyra stegen tar mest av din tid en vanlig vecka, och vilket skulle dina medarbetare svara?

Källor. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. · Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage. · Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768. · van Knippenberg, D. & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research. *The Academy of Management Annals*, 7, 1–60.