

Multifactor Leadership Questionnaire som mål på lederatferd

Hilde Hetland

Gro M. Sandal

For bidrag til denne spalten, kontakt Ståle Pallesen (staale.pallesen@psysp.uib.no) eller Gro Mjeldheim Sandal (gro.sandal@psysp.uib.no). For fritt tilgjengelige tester og skalaer, se www.nasjonalskalaregister.no

Multifactor Leadership Questionnaire eller MLQ (Bass & Avolio, 1995) har i mange år vært et populært instrument for lederevaluering i forskning og anvendt sammenheng, og benyttes i økende grad i Norge. Instrumentet ble utviklet for å måle lederstilene transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse eller passiv ledelse, med flere underskalaer som måler fasetter innenfor hver stil. Instrumentet kan benyttes for å kartlegge lederatferd sett fra ulike perspektiver gjennom 360 graders evalueringer. Skjemaet er tilrettelagt for å kunne besvares både av lederen selv og av underordnede, sideordnede eller overordnede.

Bakgrunn

Fram til 1980-tallet var det få lederteorier om emosjonenes rolle i ledelse, noe som står sentralt i teorien om transformasjonsledelse (Yukl, 1998). Transformasjonsledelse er et dynamisk samspill der ledere og underordnede hever hverandre til høyere nivå, både moralsk og motivasjonsmessig. Sentrale elementer antas å være lederens evne til å stimulere, motivere og framstå som en fornuftig samtalepartner med evne til å ivareta den enkelte medarbeider. På denne måten forsterkes den ansattes bevissthet og motivasjon til å skape resultater og yte langt mer enn egeninteresse tilsier (Bass, 1985b,1999). Transformasjonsledelse innebærer at man kontinuerlig leder til endring. Dette er en type ledelse som skiller seg fra *transaksjonsledelse*, som består av et mer tradisjonelt bytteforhold der lederen belønner innsats og prestasjoner i forhold til avtalte oppgaver. Den tredje formen for ledelse, *laissez-faire-ledelse* eller *passiv ledelse*, innebærer mangel på eller unngåelse av å lede, eller at lederen kun bryter inn når problemer er blitt alvorlige.

Utvikling

MLQ ble opprinnelig utviklet på bakgrunn av gjennomgang av forskningslitteratur innenfor ledelsesfeltet, samt beskrivelser fra et utvalg toppledere som man antok hadde erfaring med transformasjonsledelse. Dette resulterte i 142 beskrivelser av lederatferd som ble klassifisert som transformasjonsledelse, transaksjonsledelse eller «vet ikke», og antallet ble etter hvert redusert til 73 når man fjernet overlappende beskrivelser. En faktoranalyse resulterte i seks faktorer som sammenfaller med de underskalaene som er beskrevet under, bortsett fra at de to skalaene for unntaksledelse framstod som en faktor. MLQ har gjennomgått flere revisjoner siden den første versjonen av instrumentet kom i 1985. Den vanligste versjonen i dag er MLQ-Form 5X (Bass & Avolio, 1995), som består av 45 testledd, hvorav 36 beskriver lederatferd. De øvrige ni testleddene inngår i tre skalaer som måler resultater eller utfall av ledelse: Tilfredshet, effektivitet og ekstra innsats/ arbeidsmotivasjon. For hvert testledd skal respondenten angi hvor ofte atferdsbeskrivelsen passer

for lederen på en fempunktsskala fra «Ikke i det hele tatt» til «Ofte, om ikke alltid». Ved siden av skårer på de tre lederstilene regner man også ut resultater på underskalaer som avspeiler «smalere» ledelsesatferd. Fire av disse inngår i transformasjonsledelse: Idealisert påvirkning-attribuert atferd, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell omtanke. Under transaksjonsledelse inngår de tre underskalaene betinget belønning, aktiv unntaksledelse og passiv unntaksledelse.

Norsk utgave og normer

Det finnes flere norske oversettelser av MLQ. Den mest brukte versjonen er oversatt av Sandal i 1997. Det har etter hvert blitt gjennomført flere omfattende norske studier som kan danne grunnlag for en videre norsk normering.

Faktorstruktur

Mange studier som har brukt reviderte versjoner av MLQ (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Tejada, Scandura, & Pillai, 2001), har ikke vært i stand til å replikere den opprinnelige seksfaktorstrukturen som ble foreslått av Bass (1985a). Dette har ført til at skalaen ledelse som unntak («management by exception») er blitt inndelt i aktiv og passiv. På grunnlag av disse analysene er det også blitt vanlig å skille mellom testledd som måler karismatiske attribusjoner, og ledd som måler lederatferd. I en norsk studie fra 2003 fant vi en trefaktorstruktur som i stor grad sammenfalt med skillet mellom transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og passiv-unngående ledelse (Hetland & Sandal, 2003). I tråd med andre studier, viste våre analyser at betinget belønning lader høyt på transformasjonsfaktoren, samt at passiv unntaksledelse lader på samme faktor som laissez-faire (Hetland & Sandal, 2003).

Reliabilitet

MLQ-skalaene har gjennomgående høy reliabilitet (Cronbachs alfa), og samtlige skalaer oppnår reliabilitet på over .70 i både egne og andres evalueringer. Når det kommer til grad av samsvar mellom resultater fra ulike «kilder», viser våre studier at inter-bedømmer-reliabilitet for underordnede er .32 ($p < 0.1$) for transformasjonsledelse og .22 ($p < .05$) for passiv ledelse. Inter-bedømmer-reliabiliteten for transaksjonsledelse er ikke signifikant ($p = .69$). For resultatmålene er inter-bedømmer-reliabiliteten .33 ($p < 0.1$) for skalaen effektivitet, .34 ($p < .01$) for tilfredshet og .33 ($p < .01$) for arbeidsmotivasjon. Gjennomgående viser dette at ledere kan oppleves ulikt av forskjellige medarbeidere.

Validitet

I manualen for MLQ er det oppgitt data omkring spørreskjemaets begreps- og kriterievaliditet. I tillegg er inventoriets validitet nøye drøftet og undersøkt i de mange artikler om transformasjonsledelse som er kommet i de siste tiårene. Det foreligger en omfattende internasjonal forskningslitteratur som viser at transformasjonsledelse, målt ved MLQ, er forbundet med positive effekter både på individ-, team- og organisasjonsnivå, bl.a. effektivitet og tilfredshet hos ansatte (Hater & Bass, 1988), lavere nivå av jobb-stress (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996) og effektivitet i team og organisasjoner (Bass, 1997; Hater & Bass, 1988; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Tichy & Devanna, 1990). Også i

norsk sammenheng har vi funnet klare relasjoner mellom transformasjonsledelse, målt ved MLQ, og medarbeideres tilfredshet, vilje til ekstra innsats samt vurdering av lederens effektivitet (Hetland & Sandal, 2003; Sandal, 2002). Våre studier har videre vist at transformasjonsledelse er forbundet med flere personlighetstrekk hos lederen, målt ved California Psychological Inventory (CPI) og Cattell 16 pf, og da særlig varme og ansenhet (lav).

Metodekritikk

Faktorstrukturen på MLQ er generelt omdiskutert. De ulike skalaene er høyt interkorrelerte, noe som tyder på at de ulike formene for lederatferd er mindre distinkte enn det som teorien kan gi inntrykk av (Avolio et al., 1999; Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997). En annen kritikk som har vært reist mot MLQ, er faren for «felles metodevarians», det vil si at responsstil i stor grad kan påvirke resultatene.

Anvendelsesområder

MLQ er et populært instrument som brukes både i forskning og praksis. MLQ kan benyttes til lederutvikling, og en har gjennom eksperimentstudier vist at transformasjonsledelse i noen grad kan læres (Barling, Weber, & Kelloway, 1996). Brukt i en slik sammenheng kan MLQ benyttes til å gi den enkelte leder en allsidig og konstruktiv tilbakemelding, innsikt om egen lederrolle og hjelp til avklaring av utviklingsområder og endringspunkter.

MLQ kan brukes hvis man betaler et gebyr til firmaet som har copyright på spørreskjemaet. Dette firmaet kan kontaktes på www.mindgarden.com.

Hilde Hetland
Institutt for samfunnspsykologi
Christiesgate 12, 5015 Bergen
Tlf 55 58 23 38
E-post hilde.hetland@psysp.uib.no

Referanser

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827–832.
- Bass, B. M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985b). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13, 26–40.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130–139.

- Bass, B. M. (1999). Current developments in transformational leadership: Research and applications. *Psychologist Manager Journal*, 3, 5–21.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19–34.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695–702.
- Hetland, H., & Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 147–170.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385–425.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 380–399.
- Sandal, G. M. (2002). Personlighet som suksessfaktor blant norske ledere. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (ss. 79–98). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited – Psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12, 31–52.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1990). *The transformational leader* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall.