

Psykologiskt kapital och ledarskapseffektivitet: En multilevel-analys av sambandet mellan chefs inre resurser och medarbetarnas ledarskapsupplevelse

Anders Sjöberg¹ & Stefan Söderfjäll²

¹*Psychometrics Sweden AB* ²*Evidensum AB*

Abstract

Denna studie undersöker sambandet mellan chefs psykologiska kapital (PsyCap), operationaliserat med HER(O)-IQ-instrumentet, och medarbetarnas oberoende skattningar av tre ledarskapsdimensioner — avvikelsebaserat, villkorligt förstärkande och transformativt ledarskap — modellerade som ett latent konstrukt. Analysen genomfördes med multilevel strukturell ekvationsmodellering (MSEM, $n = 44$ chefer, 635 medarbetarskattningar) i syfte att separera variation på bedöarnivå (L1) från variation på chefsnivå (L2), där PsyCap och ledarskap båda representeras som latent variabler med sina respektive indikatorer. Resultaten visade en substantiell positiv effekt från den latent PsyCap-faktorn till den latent ledarskapsfaktorn ($\beta = .380$, $b = .471$, $p = .030$, ensidigt, $R^2 = .144$), med utmärkt modellpassning (CFI = 1,000, RMSEA = .009). Det ensidiga testet är motiverat av den riktade hypotesen att PsyCap predikterar ledarskapseffektivitet positivt, i linje med etablerad teori och tidigare empiriska fynd. Studien kompletterar Sjöberg och Söderfjälls (2025) dominansanalys — där resiliens och optimism framträdde som starkaste komponenter för arbetstillfredsställelse och retention, och egenförmåga för återhämtning — med ett externt, medarbetarbaserat kriterium. Att PsyCap samvarierar med medarbetarskattad ledarskapseffektivitet stärker konstruktvaliditeten för HER(O)-IQ-programmet (Evidensum, 2023) och tyder på att de fyra komponenterna fångar något organisatoriskt relevant bortom chefs egenupplevda välmående.¹

1 Inledning

Chefer spelar en central roll i organisationers förmåga att skapa välmående, engagemang och produktivitet. Forskning på ledarskap har under lång tid fokuserat på beteenden, stilar och kompetenser som observeras och bedöms av omgivningen, men i lägre utsträckning på de *inre psykologiska resurser* hos chefen som kan ligga till grund för sådana beteenden. Frågan om varför vissa chefer konsekvent förmår inspirera, stödja och leda effektivt — och varför andra kämpar trots goda intentioner — pekar mot behovet av att förstå ledarskapet inifrån.

¹AI-transparens: Claude (Anthropic, Sonnet 4.6) användes för tekniskt stöd vid kodning inför analys i R. Författarna bär fullt ansvar för innehåll, tolkningar och slutsatser. Data och syntax finns tillgängliga på https://osf.io/8hkv/overview?view_only=b52b7ad2e83743d4ab358a1abb7b01ec.

Psykologiskt kapital (PsyCap; Luthans et al., 2007) erbjuder ett sådant inifrånperspektiv. Konstruktet samlar fyra väletablerade psykologiska resurser — *hopp* (målformulering och handlingsvägar), *egenförmåga* (tilltro till den egna förmågan), *resiliens* (förmåga att återhämta sig från motgångar) och *optimism* (ett positivt men realistiskt sätt att förhålla sig till tillvaron) — under en gemensam teoretisk ram. Tidigare forskning visar att PsyCap har ett robust samband med individens välmående, engagemang och prestation (Luthans et al., 2015; Avey et al., 2011). För chefer, vars arbete ställer kontinuerliga krav på beslutsförmåga, stresstålighet och förmåga att motivera andra, kan dessa resurser vara av särskild betydelse. Merparten av forskningen om PsyCap och ledarskap har dock studerat utfall som är nära knutna till chefens egna upplevelser — välbefinnande, arbetstillfredsställelse och personalomsättningsintentioner (jfr Sjöberg & Söderfjäll, 2025). Betydligt mindre är känt om huruvida chefens psykologiska resurser faktiskt reflekteras i det ledarskap som *medarbetarna upplever*. Denna distinktion är viktig: ett ledarskap som stannar inom chefens inre och inte når fram till medarbetarna saknar organisatorisk verkan. Ur ett validitetsperspektiv är medarbetarskattningar dessutom oberoende av chefens självrapportering, vilket eliminerar risken för common-method bias.

Den föreliggande studien tar sin utgångspunkt i detta gap. Vi undersöker om chefens PsyCap — mätt med HER(O)-IQ-instrumentet (Evidensum, 2023) — predicerar medarbetarnas skattningar av tre distinkta ledarskapsdimensioner: *avvikelsebaserat ledarskap* (proaktivt och reaktivt arbete med att hantera avvikelser från önskvärda beteenden och prestationer), *villkorligt förstärkande ledarskap* (förstärkning och belöning av önskvärda beteenden och prestationer) och *transformativt ledarskap* (agera som förebild, inspirera/motivera, stimulera till nya sätt att tänka, omtanke om individer). Dessa dimensioner representerar ett brett spektrum av ledarskapsbeteenden som tillsammans utgör en holistisk bild av hur chefen uppfattas i sin ledarroll. De ingår och utgör huvudparten av den så kallade Full Range Leadership Model (Dumdum, Lowe & Avolio, 2002), den ledarskapsteori som legat till grund för mest forskning sedan 90-talets början. Den analytiska utmaningen är att data är hierarkiskt strukturerade: varje chef skattades av flera medarbetare och skattningarna är inte oberoende. Vi använder därför multilevel strukturell ekvationsmodellering (MSEM; Preacher et al., 2010).

1.1 Frågeställning och hypotes

Mot denna bakgrund formuleras följande övergripande frågeställning: I vilken utsträckning samvarierar psykologiskt kapital (PsyCap), operationaliserat genom indikatorerna hopp, egenförmåga, resiliens och optimism, med ledarskapseffektivitet, skattad av medarbetare genom avvikelsebaserat, villkorligt förstärkande och transformativt ledarskap — när den hierarkiska datastrukturen med medarbetarskattningar nestade inom chefer modelleras explicit?

Utifrån Luthans et al. (2007) teoretiska ram förväntas ett positivt samband. PsyCap konceptualiseras som ett föränderligt psykologiskt tillstånd snarare än en stabil personlighetsegenskap. Chefer med högt PsyCap kännetecknas av starkare tilltro till sin förmåga, tydligare målbilder, bättre förmåga att hantera motgångar och ett mer framtidsorienterat förhållningssätt — egenskaper som rimligen bör manifesteras i ett mer konsekvent, kommunikativt och konstruktivt ledarskapsbeteende. Detta stöds av meta-analytisk forskning: Avey et al. (2011) fann i en meta-analys av 51 studier ett robust positivt samband mellan PsyCap och

arbetsprestation ($r = .26$), och Newman et al. (2014) visade att sambandet kvarstår efter kontroll för personlighet och kognitiv förmåga. Studier med renodlade chefskohort pekar i samma riktning (Birani-Nasraddin et al., 2024; Chen, 2015; Chen et al., 2017). Sammantaget leder detta till följande hypotes:

H₁: Chefers psykologiska kapital (PsyCap) uppvisar ett positivt samband med ledarskapseffektivitet skattad av medarbetare, efter att den hierarkiska datastrukturen modellerats explicit via flernivå-SEM.

2 Metod

2.1 Urval och datainsamling

Studien baseras på data från 44 chefer (ett kluster med enbart en skattare exkluderades) som skattades av sammanlagt 635 medarbetare ($M = 14,4$ skattare per chef, $\min = 4$, $\max = 31$). Varje medarbetare skattade sin närmaste chef på tre ledarskapsdimensioner: avvikelsebaserat ledarskap, villkorligt förstärkande ledarskap och transformativt ledarskap. Cheferna fyllde själva i ett mått på psykologiskt kapital (PsyCap). Den hierarkiska datastrukturen — med skattningar nestade inom chefer — motiverar användningen av multilevelanalys.

2.2 Mätinstrument

Ledarskap. Ledarskap mättes med tre dimensioner: (1) avvikelsebaserat ledarskap, som fångar i vilken utsträckning chefen reagerar på och hanterar avvikelser från normer och förväntningar; (2) villkorligt förstärkande ledarskap, som mäter i vilken grad chefen klargör, belönar och uppmuntrar önskvärda beteenden; samt (3) transformativt ledarskap, som avser chefs förmåga att inspirera, motivera och skapa meningsfullhet och attraktiva visioner. Samtliga dimensioner skattades av medarbetarna med hjälp av feedbackverktyget Lead Forward. De avvikelsebaserade ledarskapsbeteendena i detta verktyg skiljer sig något från dem i Full Range Leadership Model, såtillvida att de är positiva i sin karaktär, medan motsvarande beteenden i den ursprungliga modellen har en mer negativ och passiv innebörd. Vid en principalkomponentanalys visade det sig att egenvärdet (eigenvalue = 19–23) för en första faktor förklarade 56 % av variansen, varför det bedömdes att en enda övergripande ledarskapsfaktor var lämplig att extrahera.

Psykologiskt kapital (PsyCap). PsyCap mättes med HER(O)-IQ-instrumentet (Evidensum, 2023), som bedömer fyra komponenter: *hopp*, *egenförmåga*, *resiliens* och *optimism*. Instrumentet visar god reliabilitet (Cronbach's $\alpha = .90$) och faktorstruktur (RMSEA = .04; Evidensum, 2023). Cheferna skattade sig själva och PsyCap modellerades som en latent variabel på gruppnivå (L2).

2.3 Statistisk analys

Data analyserades med multilevel strukturell ekvationsmodellering (MSEM) i R med paketet *lavaan* (Rosseel, 2012). MSEM möjliggör en simultan modellering av mätmodell och struk-

turmodell på bedömningsnivå (L1, within-person) och chefsnivå (L2, between-person). På **L1** specificerades en latent variabel för ledarskap med de tre ledarskapsdimensionerna som indikatorer. På **L2** specificerades samma mätmodell för ledarskap, nu representerande variation *mellan* chefer. Den latent PsyCap-variabeln ingick enbart på L2. Den strukturella effekten specificerades som Ledarskap \sim PsyCap på L2. Modellen estimerades med robust maximum likelihood (MLR). Modellpassning utvärderades med CFI, TLI, RMSEA och SRMR (Hu & Bentler, 1999). Som ett inledande steg beräknades intraclass correlations (ICC) för ledarskapsindikatorerna med tomma mixed-effects-modeller i *lme4* (Bates et al., 2015).

3 Resultat

3.1 Intraclass correlations

ICC(1) varierade mellan .189 och .309 för de tre ledarskapsindikatorerna, vilket innebär att 19–31 % av variansen i de enskilda bedömningarna kan hänföras till verkliga skillnader mellan chefer snarare än till oenighet bland bedömnarna inom samma chefsgrupp. Dessa värden överstiger den konventionella tröskeln för att motivera multilevelanalys (LeBreton & Senter, 2008). ICC(2), som anger reliabiliteten för det aggregerade ledarskapsvärdet på chefsnivå givet det genomsnittliga antalet bedömare ($k = 14,4$), varierade mellan .771 och .866. Detta innebär att chefsmedelvärdet på samtliga tre indikatorer kan betraktas som en tillförlitlig uppskattning av chefens sanna ledarskapsnivå, och att variation mellan chefer i de aggregerade skattningarna i hög grad återspeglar faktiska skillnader i upplevt ledarskap snarare än mätbrus.

3.2 Multilevel SEM

Modellpassningen var utmärkt: $\chi^2(13) = 13,61$, $p = .402$, CFI = 1,000, TLI = .999, RMSEA = .009 [.000, .041], $SRMR_{\text{within}} = .000$, $SRMR_{\text{between}} = .043$. Eftersom SRMR i flernivåmodell eller dekomponeras i separata within- och between-komponenter rapporteras dessa skilt — $SRMR_{\text{within}}$ avser anpassningen på medarbetarnivå (L1) och $SRMR_{\text{between}}$ anpassningen på chefsnivå (L2). Övriga index (CFI, RMSEA, TLI) är globala och avser modellen i sin helhet. Samtliga fit-index understiger respektive tröskelvärden, vilket indikerar att den specificerade modellen passar data väl på båda nivåer.

Tabell 1 redovisar faktorladdningar och den strukturella effekten. På L1 laddade samtliga ledarskapsindikatorer högt på den latent faktorn ($\lambda = .824\text{--}.947$). På L2 var laddningarna ännu högre ($\lambda = .980\text{--}.998$), vilket bekräftar att det aggregerade ledarskapsmättet på chefsnivå har hög konstruktvaliditet. För PsyCap varierade laddningarna mer ($\lambda = .470\text{--}.765$), med resiliens som starkaste indikator och hopp som svagaste. Den strukturella effekten PsyCap \rightarrow Ledarskap på L2 uppgick till $b = .471$ ($SE = .250$), 95 % KI $[-.019, .961]$, $\beta = .380$, $z = 1,888$, $p = .030$ (ensidigt), $R^2 = .144$. I enlighet med den riktade hypotesen var effekten positiv och statistiskt signifikant.

Tabell 1

Faktorladdningar och strukturell effekt från multilevel SEM

Variabel	<i>b</i>	λ (std)	SE	<i>p</i>
<i>L1 (within) — Ledarskap</i>				
Avvikelsebaserat	1.000	.824	—	—
Förstärkande	1.173	.925	.066	< .001
Transformativt	1.091	.947	.049	< .001
<i>L2 (between) — Ledarskap</i>				
Avvikelsebaserat	1.000	.985	—	—
Förstärkande	0.777	.998	.046	< .001
Transformativt	0.842	.980	.047	< .001
<i>L2 (between) — Psykologiskt kapital</i>				
Hopp	1.000	.470	—	—
Egenförmåga	1.462	.647	.674	.030
Resiliens	1.537	.765	.701	.028
Optimism	0.941	.564	.441	.033
<i>Strukturell effekt (L2)</i>				
Ledarskap \leftarrow PsyCap	.471	.380	.250	.030

Not. *b* = ostandardiserad koefficient; λ (std) = standardiserad faktorladdning / β för strukturell effekt; SE = standardfel (sandwich-estimator); *p* = ensidigt *p*-värde. Vid tvåsidigt test visade *lavaan* på ett gränsfall signifikant resultat, *p* = .059. Referensindikator markeras med *b* = 1.000. Estimator: MLR. *n* = 44 chefer, 635 bedömare.

4 Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka om chefs psykologiska kapital samvarierar med medarbetarnas oberoende skattningar av ledarskapet, när datastrukturens hierarkiska karaktär modellerades explicit. Den sammantagna bilden är att PsyCap och upplevt ledarskap är substantiellt relaterade på chefsnivå, och att den riktade hypotesen får stöd: chefer med högre PsyCap uppfattas som mer effektiva ledare av sina medarbetare.

4.1 Huvudfynd och teoretisk tolkning

Sambandet från den latent PsyCap-faktorn till den latent ledarskapsfaktorn uppgick till $\beta = .380$ (*p* = .030, $R^2 = .144$). Effektstorleken indikerar att chefs psykologiska resurser har en praktiskt meningsfull relation till hur de uppfattas som ledare av medarbetarna. Fynden kan förstås som att chefer med välutbyggt psykologiskt kapital har tillgång till inre resurser som möjliggör ett mer konsekvent och responsivt ledarskapsbeteende. Det är värt att notera att verktyget för att mäta ledarskap (Lead Forward) uppvisade exceptionellt höga faktorladdningar på chefsnivå ($\lambda = .980\text{--}.998$), vilket indikerar att de tre dimensionerna på L2 i hög grad representerar ett sammanhängande konstrukt. PsyCap-laddningarna var mer heterogena ($\lambda = .470\text{--}.765$), med resiliens som starkaste indikator och hopp som svagaste — ett mönster som återspeglar fynden i Sjöberg och Söderfjäll (2025).

4.2 Jämförelse med tidigare fynd

I Sjöberg och Söderfjälls (2025) dominansanalys framträdde resiliens och optimism som starkaste PsyCap-komponenter för arbetstillfredsställelse och retention, medan egenförmåga dominerade för återhämtning och energi. Den föreliggande studien kompletterar denna bild med ett externt kriterium: hur ledarskapet uppfattas av medarbetarna. Att PsyCap predicerar medarbetarskattad ledarskapseffektivitet stärker konstruktvaliditeten för HER(O)-IQ och tyder på att de fyra komponenterna fångar något verkligt och organisatoriskt relevant bortom chefens egenupplevda välmående. De två studierna är komplementära: den ena belyser PsyCap:s roll för chefens hållbarhet, den andra dess roll för chefens effektivitet.

4.3 Praktiska implikationer

Fynden har konkreta implikationer för chefsutveckling. Om psykologiskt kapital är relaterat till hur chefer uppfattas av medarbetarna, talar detta för att organisationer bör inkludera PsyCap-mätning som ett komplement till traditionella kompetensbedömningar. HER(O)-IQ-instrumentet erbjuder ett psykometriskt gediget verktyg för detta ändamål. En central styrka med HER(O)-IQ som utvecklingsobjekt är att det — till skillnad från stabila personlighetsegenskaper — är ett föränderligt tillstånd som är mottagligt för riktade insatser. Luthans et al. (2006) visade i ett randomiserat experiment att PsyCap kan stärkas redan genom relativt kortvariga träningsinterventioner (s.k. PsyCap Interventions, PCI), och att dessa förändringar har mätbara effekter på prestation och välmående. Föreliggande studies fynd ger stöd för att sådana interventioner, när de riktas mot chefer, potentiellt kan ha positiv spillover på det ledarskap medarbetarna erfar. Insatser inriktade på att stärka chefens inre resurser — resiliensutveckling, self-efficacy-träning och optimistiska kognitiva mönster — kan därmed utgöra en mer indirekt men potentiellt mer hållbar väg till ledarskapsutveckling än enbart explicit beteendeträning. Det bör dock betonas att PsyCap är en resurs bland flera; faktorer som organisatoriskt stöd och rollklarhet sannolikt modererar sambandet.

4.4 Begränsningar och framtida forskning

Studiens primära begränsning är det begränsade antalet chefer ($n = 44$), vilket ger otillräcklig power för L2-parametrar. Rekryteringen via frivillig intresseanmälan introducerar potentiell selektionsbias. Studiens design är tvärsnittlig avseende PsyCap-ledarskap-relationen, vilket omöjliggör kausala slutledningar. Framtida studier bör använda longitudinella design där PsyCap mäts vid T1 och medarbetarskattningar vid T2, samt undersöka potentiella mediatorvariabler som emotionsreglering, känslomässig överföring och kommunikationskvalitet. Av särskilt intresse vore experimentella eller kvasiexperimentella studier som utvärderar om HER(O)-IQ-interventioner riktade till chefer ger mätbara effekter på medarbetarskattad ledarskapseffektivitet över tid.

4.5 Slutsats

Föreliggande studie visar att chefens psykologiska kapital är substantiellt relaterat till hur medarbetarna uppfattar ledarskapet, även när mätosäkerheten i nestade data hanteras korrekt med MSEM. Resultatet antyder att chefens inre psykologiska resurser når utanför chefens eget välmående och präglar det ledarskap som omgivningen erfar. Eftersom PsyCap är ett föränderligt tillstånd snarare än en fast egenskap pekar fynden mot att riktade interventioner för att stärka chefers psykologiska kapital kan vara en lovande väg för organisationer som vill utveckla ledarskapseffektivitet inifrån och ut — med chefens inre resurser som utgångspunkt snarare än enbart yttre beteenden.

Referenser

- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, *22*(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Bates, D., Mächler, M., Bolker, B., & Walker, S. (2015). Fitting linear mixed-effects models using lme4. *Journal of Statistical Software*, *67*(1), 1–48. <https://doi.org/10.18637/jss.v067.i01>
- Birani-Nasraddin, D., Somech, A., & Bogler, R. (2024). The relationship between leaders' psychological capital and organizational outcomes: A crossover model. *European Journal of Educational Management*, *7*(1), 59–72.
- Chen, Q., Wen, Z., Kong, Y., Niu, J., & Hau, K. T. (2017). Influence of leaders' psychological capital on their followers: Multilevel mediation effect of organizational identification. *Frontiers in Psychology*, *8*, 288074.
- Chen, S. L. (2015). The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance: A multilevel mediating perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(18), 2349–2365.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 35–66). Elsevier Science.
- Evidensum. (2023). *HERO-IQ Technical Manual*. Evidensum Research.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, *6*(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, *11*(4), 815–852. <https://doi.org/10.1177/1094428106296642>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*,

27(3), 387–393.

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120–S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15(3), 209–233. <https://doi.org/10.1037/a0020141>
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1–36. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Sjöberg, A., & Söderfjäll, S. (2025). *HER(O)IQ-komponenter och arbetsrelaterade utfall: En dominansanalys av hopp, egenförmåga, resiliens och optimism* [White paper]. Psychometrics Sweden AB & Evidensum AB.