

Ledarskapsstil och Organisatoriskt Engagemang i relation  
till de anställdas Välbefinnande

Linda Borgström och Lena Volavy

Lunds Universitet

Institutionen för psykologi

Kandidatexamensuppsats vt 2002

Handledare: Eva Torkelson

Examinatorer: Mats Nyström och Roger Sages

### Abstract

The aim of this study was to gain knowledge about leadership style and its relation to coworker's wellbeing. Of special interest was to find the best predictor variable of wellbeing. A further aim was to study differences between males and females in organizational commitment and wellbeing. A questionnaire was distributed to 100 employees in Telia, a Swedish telecom company. 62 questionnaires were returned and the subjects were in the age range of 26-58 years, 20 males and 41 females. Ekvall and Arvonens leadershipquestionnaire and items concerning organizational commitment and wellbeing from Dallner et al. were used. Leadership style contained three dimensions: employee-, production- and changecentered leadership. The significance level in all statistical tests was 0.05. The results indicate that employee- and change centered leadership are associated with coworker's wellbeing. Organizational commitment was found to be the most important variable predicting wellbeing. Finally, males and females reported no differences in organizational commitment, but males reported higher levels of wellbeing.

## Innehållsförteckning

Abstract.....	2
Innehållsförteckning .....	3
Ledarskapsstil och Organisatoriskt Engagemang i relation till de anställdas Välbefinnande .....	4
<i>Ledarskap</i> .....	4
<i>Organisatoriskt engagemang</i> .....	7
<i>Välbefinnande</i> .....	9
<i>Ledarskapsstil, organisatoriskt engagemang och välbefinnande</i> .....	11
Metod.....	13
<i>Deltagare</i> .....	14
<i>Material</i> .....	14
<i>Procedur</i> .....	15
Resultat .....	15
Diskussion.....	20
Referenser .....	24
Bilaga	

### Ledarskapsstil och Organisatoriskt Engagemang i relation till de anställdas Välbefinnande

Organisatoriskt ledarskap har sedan början av 1900-talet vunnit en växande uppmärksamhet och är ett av de mest utforskade områdena inom tillämpad psykologi. Antal definitioner är nästan lika många som antal forskare på fältet. Trots att litteraturen och forskning kring ledarskap är omfattande, så är det bara ett fåtal empiriska studier som koncentrerats på hur ledarskapet påverkar de anställda i form av stress och hälsa (Arvonen & Pettersson, 1999).

Det har länge varit känt att arbete påverkar välbefinnandet i fysiska former. Effekter som arbetet har på det psykiska välbefinnandet har det dock bara forskats om de senaste decennierna, men viktiga samband har redan påträffats (Warr, 1987). Attityder gentemot arbetet, motivation och engagemang har i stället varit huvudområden i forskningen om det personalrelaterade och framgångsrika ledarskapet (Lindström et al, 1997).

Hur anställda upplever sin ledare är viktigt för deras välbefinnande och man har funnit att stöd från ledaren relateras positivt med de anställdas hälsa (Lindström et al, 1997).

Forskning om organisatoriskt engagemang har främst fokuserat på vad som skapar engagemanget, inte vilka konsekvenser det har för välbefinnandet. I studier angående relationen mellan organisatoriskt engagemang och subjektiv hälsa har man dock funnit att engagemanget är en viktig faktor som kan påverka hälsan (Lindström et al, 1997).

I en studie av Arvonen (1995) visade sig ledarskapsstil och engagemang ha stort inflytande på de anställdas välbefinnande.

#### *Ledarskap*

Studier kring ledarskap var tidigare koncentrerade på hur ledaren är som person och inte på ledarskapsprocessen i sig (Lindström et al, 1997). Ledare antogs besitta olika personlighetsdrag (traits) som var väsentliga för att bli en bra ledare. På 1940-talet började forskningen dock koncentreras på mer komplexa teorier kring ledarskapet (Westlander, 1993).

Forskare från Ohio State University och Michigan University utvecklade på 1940 och 50-talet liknande teorier gällande ledarskap. De fann två klara beteendemönster, personalcentrerat och produktionscentrerat, som kunde kopplas till ett effektivt ledarskap (Westlander, 1993). Ohio State Universitys teorier är resultatet av en faktoranalys som gjorts av 1,800 olika

karaktärsdrag. Det personalcentrerade ledarskapet är ett relationsorienterat ledarskap som karakteriseras av att ledaren behandlar alla lika, lyssnar till förslag, inte ställer överkrav, rådfrågar sina medarbetare och uppmuntrar dem. Enligt Smither (1998) så visar den personalcentrerade ledaren också intresse för de anställdas familj samt lägger ner tid på att motivera de anställda att nå en högre kompetens. Den andra faktorn, det produktionscentrerade ledarskapet, handlar om strukturering och lägger fokus på arbetsuppgiften. Här har ledaren egenskapen att definiera målet och vägen dit för sig själv och de anställda. Ledaren inriktar sig på att arbeta effektivt och att få arbetsuppgifterna klara i tid. Det ingår också i det produktionscentrerade ledarskapet att samordna gruppen och få dem införstådda med vad som förväntas av dem. De två dimensionerna är skiljda från varandra och som ledare kan man vara både personal- och produktionscentrerad.

Trots att man utvecklat forskningen om ledarskap så är de två ledarskapsstilarna ändå utarbetade utan hänsyn till kontexten. Även om de flesta ledare passar in i någon av dessa ledarskapsstilar, så är det alltså fortfarande många beteenden och yttre faktorer som hamnar utanför (Arvonen, 1983).

Likert utvecklade resultaten från Michiganstudierna och skapade en modell med fyra olika ledarsätt som kallas System 4. Skalan går från system 1 till system 4, där 1 är ett auktoritärt ledarskap och 4 är ett deltagande ledarskap. Undersökningarna som är gjorda med den här modellen har visat att företag som gått från system 1 till system 4 har uppnått bättre resultat med den deltagande ledarskapsstilen (Arvonen, 1983).

Senare har forskningen blivit mer koncentrerad på situation och kontext. Tidigare studier av Vroom, som citeras i Schein (1988), visade att anställda med en viss personlighet och med vissa arbetsuppgifter föredrog en auktoritär ledare. Vroom antog att ledare kunde variera sitt beteende på en skala från högt auktoritär till högt deltagande. Eftersom ledaren kunde variera kunde han/hon också bestämma ledarebeteende utifrån situationen. Vroom utvecklade en grenmodell där man kan utläsa när vilken ledarskapsstil passar bäst och hur mycket de anställda ska få delta i olika beslut.

I slutet på 1970-talet börjar man upptäcka att det är många faktorer som spelar in i ledarskapsituationen. Det talas om faktorer som ledare/chef, individ, gruppen, arbetsuppgifterna, organisationen och yttre påverkan (Arvonen, 1983). Detta mer komplexa tänkande kan vara resultatet av fler krävande arbeten och arbetssituationer. Den tvådimensionella ledarskapsstilen blev därmed kompletterad av en situationsdimension av

Reddin, som citeras i Arvonen (1983). Han ansåg att en väl fungerade chef skulle kunna variera, ”stile flex”, mellan de två dimensionerna beroende på den tredje dimensionen, situation. I situation ingår överordnade, underställda, organisation och teknologi.

Hersey och Blanchard (1982) konstruerade en situationsanpassad ledarskapsmodell som tar hänsyn till ledaren i förhållande till gruppens mognad. Mognadsgraden hos gruppen har betydelse för hur mycket styrning den behöver och mår bra av. Denna mognadsgrad är beroenden av både den psykiska mognaden och hur mogen gruppen är att utföra en uppgift. När mognadsgraden är låg behöver gruppen mer styrning och när mognaden är hög mindre styrning.

Forskningen har också varit inriktad på förhållandet mellan ledare och anställd, det så kallade demokratiska ledarskapet. McGregor, som citeras i Westlander (1993), förde fram Teori Y, som behandlar samspelet mellan ledare och medarbetare. Teorin utgår från att samspelet utvecklas i en riktning som ger de anställda djupare och bredare yrkeskunnande. Det handlar också om lyhördhet gentemot sina medarbetares behov, förmåga och kapacitet.

Arvonen (1995) tar upp skillnader mellan ”gammaldags” ledarskap och ett ”nyare” ledarskap: den ”transactional” och den ”transformative” ledaren. Det ”transactional” ledarskapet är när ledaren tillfälligt belönar de anställda för de uppnådda mål som denne fastställt. Här förväntar och kräver ledaren att målen ska uppfyllas. Den ”transformative” ledaren motiverar i stället sina anställda att nå de utsatta målen. Ledaren fungerar som inspiratör och ser sina medarbetare som individer.

Ekvalls och Arvonen's tredimensionella ledarskapsmodell, Change-, Production- and Employee (CPE), innefattar de tre ledarskapsstilarna: personalcentrerad ledare, produktionscentrerad ledare och förändringscentrerad ledare. Deras modell är en utvidgning av grundidéerna från studierna på Ohio State University och Michigan University. Ekvall och Arvonen (1991) upptäckte vid sin studie på ett svenskt kemikalieföretag att inte bara de två ursprungliga ledarskapsstilarna var identifierade utan också en tredje: den förändringscentrerade ledarskapsstilen. Den förändringscentrerade ledarskapsstilen karakteriseras av en ledare som skapar visioner, är öppen för nya idéer, tar snabba beslut, uppmuntrar samarbete, inte är överförsiktig och inte stressar fram planer som måste följas. Utvecklingen mot förändring och ett förändringscentrerat ledarskap startade i Sverige på 1970-talet men började synas i företagen i slutet på 1980-talet. Orsaken till att den förändringscentrerade ledarskapsstilen inte visat sig i äldre studier beror förmodligen på att det är utvecklingen, i samhället och i företagskulturerna, som på senare år har krävt ett ledarskap som ägnat sig åt förändring. Den ekonomiska och

teknologiska utvecklingen ligger alltså till stor del bakom utvecklingen mot ett förändringscentrerat ledarskap (Ekvall & Arvonen, 1991).

### *Organisatoriskt engagemang*

Intresset för motivation och vad som motiverar individer till olika beteenden och handlingar har en lång historia. Ur ledarperspektivet har intresset fokuserats på vad som kan göras för att uppfylla individers behov inom ramen för deras anställningsrelation (Vik, 2001). Syftet var att utforma belöningsystem, arbetsuppgifter och arbetsmiljö etc, så att de medverkar till individers behovstillfredsställelse och för att de anställda ska bete sig och handla enligt ett organisatoriskt önskvärt sätt.

I slutet av 1960-talet började man också tala om vikten för organisationer av att ha engagerade medarbetare och om vilka grunder som fanns för individers engagemang. Begreppet organisatoriskt engagemang vidgade diskussionerna som tidigare gällt motivationsbegreppet och skapade ett resonemang om vad som skapar ett robust och över tiden stabilt engagemang hos individer (Vik, 2001). Att känna engagemang är en fundamental del i en människas liv. Ordet har varit synonym för en mängd olika mänskliga beteenden såsom intresse, deltagande, inlevelse och känslomässig bundenhet. Att engagemang använts för att beskriva så vitt skilda företeelser har föranlett till att det inte finns någon klar definition.

En väl använd begreppsförklaring av organisatoriskt engagemang är dock ”styrkan i en individs identifikation med och involveringen i en organisation” (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Konceptet tar upp tre aspekter 1) stark tro på och acceptans av organisatoriska mål och värden, 2) villighet att göra avsevärda insatser för organisationens bästa och 3) stark önskan att kvarstå som organisationsmedlem. På senare tid har flera författare kritiserat denna definition och menat att begrepps innebörden inte tydligt skiljer sig ifrån andra arbetsplatsattityder såsom rollinvolvering och arbetstillfredsställelse (Lindström et al., 1997). Organisatoriskt engagemang kan därför enligt Porter et al. (1974) definition ses som en arbetsattityd tillsammans med andra koncept av attityder. Detta engagemang för organisationen kan vara antingen passivt eller aktivt. Det föregående innebär lojalitet och identifiering med företaget, den senare aktivt handlande för organisationens bästa. Engagemanget får emellertid inte bli alldeles för stort då det kan leda till stress och en lojalitet som går till överdrift (Arvonen, 1995).

Att vara engagerad i en viss aktivitet innebär att man också är motiverad att lägga ner kraft och energi för att fortsätta med aktiviteten. Man kan se engagemang som en starkt motiverande faktor där vi själva kan kontrollera och använda den energi som finns tillgänglig. Marks (1977) menar att om vi känner oss orkeslösa och överarbetade kan detta bero på att vi inte är tillräckligt engagerade i det vi föredragit oss. Vi har som regel gott om energi för de aktiviteter som vi känner oss engagerade i. Marks anser vidare att det finns fyra skäl till att man blir engagerad. *Spontan glädje* - att man finner nöje i en aktivitet, *Spontan lojalitet* - man känner lojalitet med en eller flera personer som berörs av aktiviteten, *Förväntning om belöning* - såsom makt, rikedom, bra självbild, prestige, beröm och sympati samt *Undvikande av bestraffning* - som ogillande, förlorad belöning eller status.

Inom senare års socialpsykologiska forskning har bland andra Burke och Ritzes (1991) utgått från begreppet identitet för att förklara engagemang. De anser att engagemang uppkommer då man försöker finna en balans mellan olika aspekter av sin identitet, dvs hur man själv respektive andra uppfattar en och ens beteende. Det finns olika anledningar till engagemang, dels kognitiva, som är de upplevelser av kontinuitet och stabilitet som erhålls när man håller fast vid sin identitet och dels socioemotionella, som är de band som skapas med andra människor och som stärker identiteten i en viss roll. Hög engagemangsnivå innebär att man arbetar mer för att få sin identitet bekräftad av andra och att man involverar sig mer i aktiviteter, organisationer och relationer med människor som bekräftar ens identitet. Modellen förklarar att vissa är mer engagerade än andra eftersom de behöver mer bekräftelse av sin identitet och att man kan vara engagerad i många olika företeelser.

Organisatoriskt engagemang fokuserar alltså på individens identifikation med, lojalitet mot, och involvering i dennes organisation, som alla till en viss grad kan vara resultatet av olika faktorer av arbetstillfredsställelse. Identifieringen med en individs organisation påverkar å andra sidan även arbetstillfredsställelsen. Organisatoriskt engagemang och arbetstillfredsställelse är med andra ord nära relaterade (Lindström et al, 1997).

Det organisatoriska engagemanget speglar även den anställdes tro på organisationens mål och värde, viljan att göra en insats för organisationen och en önskan att stanna kvar i organisationen. Vid ett starkt organisatoriskt engagemang är därför sannolikheten större att de anställda stannar kvar i organisationen längre (Smither, 1998).

En stereotypi av sambandet mellan engagemang och kön har länge varit att män är mer engagerade i sitt arbete än vad kvinnor är. En bidragande faktor till detta tankesätt kan bero på



att det tidigare har varit mannen som har arbetat och kvinnan som varit hemma och skött hushållet. Flertal studier visar dock att det inte finns någon skillnad mellan kön och engagemanget för arbetet. Majoriteten av kvinnor som arbetar samt kvinnor som inte arbetar föredrar att ha ett betalande arbete (Kremer, 1998).

### *Välbefinnande*

Tidigare studier har visat att ledarskapsstil och organisatoriskt engagemang är relaterat till de anställdas välbefinnande (Arvonen, 1995). Det är emellertid svårt att hitta en detaljerad och övergripande definition av välbefinnande. Den största orsaken till detta är att det rör sig om en subjektiv bedömning om vad som anses önskvärt eller inte (Lindström et al, 1997). Flertalet är dock eniga om att välbefinnande hör samman med graden och kvaliteten av en persons "affective well-being". Det refererar till känslor av lycka, tillfredsställelse, högt självvärde och andra positiva känslor, samt oro, depression, apati, hopplöshet och allmänna känslor av stress. Emellertid sträcker sig det mentala välbefinnande över "affective well-being" och inkluderar även aspekter av beteendet hos en individ i interaktionen med sitt arbete och sin sociala omgivning. Individens tendens att reagera och hantera problem i det dagliga livet måste också beaktas (Warr,1987).

Subjektivt välbefinnande eller "subjective well-being" (SWB) omfattar graden av hur en individ anser sig vara nöjd, frisk, framgångsrik och lycklig. Det identifieras av tre olika komponenter; positiv affekt (positiva känslor), negativ affekt (negativa känslor) och livstillfredsställelse. Positiv affekt består av trevliga emotioner som glädje och lycka, medan negativ affekt återger otrevliga emotioner som vemod och ångslan. Livstillfredsställelsen hänvisar till den kognitiva bedömningen, den allmänna värderingen av ens liv som helhet. Individens bedömning av tillfredsställelse beror på en jämförelse som individen gör av det nuvarande levnadsförhållandet och de normer som individen satt upp för sig själv (Diener, 1984). Det finns många områden som individer kan vara tillfredsställda med, till exempel arbetet, giftermål etc, men de varierar från individ till individ. Områden som är närmast och mest omedelbara till individens personliga liv är de som har mest inflytande på SWB.

Filosofier och författare har sedan länge ställt upp hypoteser om vad som orsakar lycka eller SWB, men det är först under de senaste decennierna som arbetets påverkan för det psykiska välbefinnandet har uppmärksamats. Arbetstillfredsställelsen har visat sig vara relaterat till subjektivt välbefinnande och människor som är tillfredsställda med sina liv, visar en tendens att

finna mer tillfredsställelse på arbetet (Arvonen, 1995). Det säger dock inget om kausalitetens riktning i relationen mellan dem två och förhållandena kan vara det omvända.

Psykologiska och sociala faktorer på arbetsplatsen kan alltså influera välbefinnandet och påverka hälsan, motivationen och prestationer. Det finns dock ingen enhetlig modell som förklarar associationen mellan faktorer på arbetsplatsen och välbefinnandet (Hallsten, 1995).

Karasek och Theorell (1990) diskuterar kring hur arbetets beskaffenhet påverkar välbefinnandet och hälsan hos individer och organisationer. De har konstruerat en tre dimensionell modell där krav, kontroll och stöd i arbetsituationen skapar förutsättningar för arbetet. Karasek och Theorell menar att höga krav ger ökad risk för minskat välbefinnande, men i kombination med hög grad av kontroll kan kontrollen hjälpa individen att minska de negativa effekterna av stress. Det kan till och med medföra att kraven blir till en utmaning och en möjlighet för individen att utvecklas. Utgångspunkten blir då individens tolkning av krav i situationen och hennes bedömning av sin egen förmåga att handskas med dessa krav. Uppstår obalans mellan individens krav och dennes förmåga påverkas välbefinnandet negativt. De argumenterar även för att socialt stöd från chefer kan ha en positiv inverkan på den psykosociala arbetsmiljön och välbefinnandet.

Enligt Arvonen (1995) innebär psykiskt välbefinnande, i likhet med Karasek och Theorell (1990), balans mellan å ena sidan individens färdigheter och resurser och å andra sidan arbetets krav och utmaningar. Livet utanför påverkar också hur man orkar med sitt arbete. Han definierar välbefinnande i termer av otrivsel i samband med arbetet, psykisk trötthet och psykosomatisk belastning. Arbetstillfredsställelse eller otrivsel är den mest allmänna definitionen av arbetsrelaterad stress. Begreppet är ganska allmänt hållet och beskriver i vilken grad personen är nöjd med sitt arbete och sina känslor inför och efter arbetsdagen. Psykisk trötthet refererar till svårigheter att varva ned och släppa tankarna på jobbet efter arbetsdagen, vilket kan vara tecken på kognitiv överstimulering. Psykosomatiska belastningen kan betecknas som mer långvariga, djupare och allvarligare stressymptom än de som mäts i psykisk trötthet. Symptomen yttrar sig i orolighet, rastlöshet, nedstämdhet och sömnsvårigheter.

Skillnader mellan kvinnor och mäns upplevelse av arbetsrelaterade stressorer och psykiskt välbefinnande är av intresse då kvinnor vanligtvis rapporterar högre grad av psykisk utmattning (Vermeulen & Mustard, 2000).

Vermeulen och Mustard (2000) beskriver två anledningar till varför arbetande kvinnor i högre grad upplever psykisk utmattning än män. Den första är att det inte finns några

könsskillnader i vilken grad kvinnor och män utsätts för stress på arbetet, men att kvinnor är mer känsliga för effekterna av stress än män. En andra anledning kan vara att kvinnor verkligen utsätts för mer stress än männen. I vilken grad man utsätts för stress kan vara ett resultat av vilket yrke man innehar och känsligheten kan bero på att kvinnorna utsätts för ytterligare krav och stress hemifrån

I konflikten mellan kraven från familjen och kraven från arbetet verkar män och kvinnor skilja sig åt i upplevelsen av stress. Detta område har blivit mer och mer uppmärksammat då konflikten mellan familj och arbete har visat sig ha samband med både arbetstillfredsställelse och välbefinnande i allmänhet. Stress uppstår när kravet från familj och arbete kolliderar med varandra och det är mest påtagligt för kvinnor som vanligtvis spenderar mer tid åt hem och familj än män (Smither, 1998).

#### *Ledarskapsstil, organisatoriskt engagemang och välbefinnande*

Kopplingarna mellan ledarskapet, det organisatoriska engagemanget och välbefinnande har på senare år blivit en viktig fråga i arbets- och organisationspsykologin. Fokus har flyttats från att enbart beakta en betingelse, så som ledarskapsstil, till att istället undersöka kombinationen av flera faktorer.

En chefs beteende och ledarskapsstil har inverkan på många aspekter av arbetssituationen eftersom han/hon påverkar informationsflödet, möjligheten att influera den egna situationen, det sociala stödet och ger feedback. Sättet som medarbetarna uppfattar sin chef har således visat sig ha betydelse för de anställdas välbefinnande (Lindström et al, 1997).

Undersökningar av resultaten från studierna på Ohio State University och Michigan University visade till exempel att en ledare med hög nivå av hänsynstagande hade fler tillfredsställda medarbetare jämfört med en ledare som hade låg nivå (Arvonen, 1983).

Det transformativa ledarskapet har också visar sig ha positiva effekter på de anställda, så som hög arbetstillfredsställelse och lite psykosomatisk belastning (Arvonen & Pettersson, 1999).

Forskare har funnit, i enighet med Karasek och Theorells (1990) teori om socialt stöd, att chefers stöd och uppmuntran korrelerade negativt med ohälsa. Den deltagande ledarskapsstilen var även kopplad med arbetstillfredsställelse hos de anställda (Lindström et al, 1997). En studie på kvinnliga industriarbetare visar dock att ledarens stöd enbart minskade de hälsoskadliga effekterna av arbetet i kombination med att personen utsattes för låga nivåer av arbetsrelaterad stress (Vermeulen & Mustard, 2000).

Blake och Mouton, som citeras i Arvonen och Pettersson (1999), säger att det mest effektiva ledarskapet är det med hög relationsorientering och hög uppgiftscentrering. Detta ledarskap bidrar till bra förutsättningar för stresshantering och låga stressnivåer genom sitt sociala stöd, utvecklingsmöjligheterna och stabiliteten i arbetssituationen. Andra studier stödjer denna teori genom resultat som visar att de anställda som rapporterar både låg stress och hög arbetstillfredsställelse också beskriver sina ledare som mer relations- och strukturcentrerade. De ledare som är mindre relations- och strukturcentrerade leder anställda med höga stressnivåer och lågt på arbetstillfredsställelse (Arvonen & Pettersson, 1999).

Det personalcentrerade ledarskapet är överlag relaterat till högre tillfredsställelse hos de anställda. De har då också lägre frånvaro och färre konflikter än det mer produktionscentrerade ledarskapet. Personalcentrerat ledarskap visar även på lägre stress och färre utbrända medarbetare (Arvonen & Pettersson, 1999), och har ett tydligt samband med anställdas trivsel med närmaste chef (Westlander, 1993).

Den produktionscentrerade chefen styr genom övervakning, kontroll och procedurer. Det är något som de flesta spontant uppfattar som negativt och det har även visat sig vara en riskfaktor för de anställdas arbetstillfredsställelse och välbefinnande (Arvonen, 1995; Karasek & Theorell, 1990). I vissa situationer kan dock en kontrollerande och hårt strukturerad chef, som klargör roller och uppgifter, fungera som ett skydd för medarbetarna om de behöver försvara sig mot externa krav som innebär hot eller obehag (Arvonen, 1995).

Organisatoriskt engagemang är en faktor som är kopplad till ledarskapet då förhållandet till den närmaste chefen kan påverka hur man i stort känner för och upplever organisationen. Det organisatoriska engagemanget tillsammans med ledarskapsstil har dessutom visat sig påverka de anställdas välbefinnande (Arvonen, 1995). Medarbetare som beskrev sin chef som förändringsorienterad upplevde högre nivåer av psykisk trötthet. De anställda som också rapporterade lågt engagemang hade även högre psykosomatiska värden. Om den förändringscentrerade ledaren dessutom hade låg relationsorientering uppstod risk för allvarliga psykiska reaktioner om engagemanget för företaget var lågt (Arvonen, 1995).

Smither (1998) omnämner en undersökning som visade att medarbetare som var engagerade i sina arbeten var mer tillfredsställda med både arbetet och välbefinnandet i allmänhet, medan oengagerade människor uttryckte mindre tillfredsställelse i de båda områdena.

Det organisatoriska engagemanget är viktigt för företaget och dess överlevnad, eftersom det är en förutsättning att de anställda strävar mot samma mål som företaget. En del av

ledarskapet handlar just om att få medarbetarna motiverade att sträva mot de utsatta målen (Vik, 2001). De anställda upplever större engagemang för organisationen om de känner att deras organisation bryr sig om deras välbefinnande (Smither, 1998).

Arvonen och Pettersson (1999) delade i sin undersökning på ett svenskt företag inom skogsindustrin in de anställdas engagemang i två grupper, en grupp med högt engagemang och en grupp med lågt engagemang. De mätte sedan dessa två grupper utifrån variablerna otillfredsställelse, mental trötthet och långvarig psykosomatisk belastning samt utifrån de olika ledarskapsstilarna, personal-, produktions- och förändringscentrerad ledarskapsstil. Resultaten visade att ett lågt engagemang gav lägre arbetstillfredsställelse, oavsett ledarskapsstil. Studien indikerade också att tillfredsställelse på arbetet var högst när ledaren är ”complete”, vilket innebär att ledaren har högt på alla tre dimensionerna, personal-, produktions- och förändringscentrerad ledarskapsstil. Detta ledarskap har positiva effekter på de anställda oavsett graden av engagemang.

Syftet med vår studie är att undersöka hur ledarskapsstil och organisatoriskt engagemang är relaterat till de anställdas välbefinnande. Är någon ledarskapsstil kopplad till ett högre välbefinnande? Vilken faktor har störst inverkan på välbefinnandet? Finns det några skillnader mellan könen vad gäller organisatoriskt engagemang och välbefinnande?

Vår första hypotes är att den personalcentrerade ledarskapsstilen är kopplad till ett högre välbefinnande och att den produktions- samt förändringscentrerade ledarskapsstilen är kopplad till ett lägre välbefinnande hos de anställda. Den andra hypotesen är att det organisatoriska engagemanget är den faktor som har störst relation till välbefinnandet. Den tredje hypotesen är att män och kvinnor inte skiljer sig åt vad gäller det organisatoriska engagemanget men att män rapporterar ett högre välbefinnande än kvinnor.

### Metod

I studien har en kvantitativ metod använts för att mäta de tre ledarskapsstilsdimensionerna samt det organisatoriska engagemanget och dess relation till de anställdas välbefinnande.

### *Deltagare*

En enkät sändes per post till 100 anställda inom Telia Netsales, en avdelning inom det svenska telekomföretaget Telia. Dessa personer har slumpvis valts ut bland 242 anställda inom enheten. Deltagarna var geografiskt utspridda i hela Sverige. Svarefrekvensen var 62 st enkäter, med 41 kvinnor och 20 män (en person har inte angivit kön), i åldern 26 till 58 år. 18 personer (29 %) var högskoleutbildade och 39 personer (63 %) hade ej högskoleutbildning. Fem personer svarade inte på frågan angående utbildning. 25 st (40 %) av de som svarat hade hemmavarande barn. Totalt var svarefrekvensen 62 %.

### *Material*

För att bedöma mätinstrumentets tillförlitlighet har Cronbachs Alpha beräknats för både ledarskapsdimensionerna, organisatoriskt engagemang och välbefinnande. En hög reliabilitetskoefficient anger att testvariablerna är homogena och värden över 0.7 anses vara fullt tillfredsställande (Arvonen, 1983).

Enkäten innehöll bakgrundsfrågorna kön, ålder, civilstånd, högskoleutbildning och hemmavarande barn.

*Ledarskapsstil.* Vi har använt oss av Ekvall och Arvonens enkät om ledarskapsstilar, CPE, som är ett accepterat och väl använt formulär i hela världen. Frågorna är utarbetade från en undersökning angående det tredimensionella ledarskapet. De har gjort en faktoranalys med 36 påståenden där det framkom att endast 30 av de 36 påståendena mätte olika ledarskapsstilar. Endast dessa 30 är därför med på enkäten. Varje dimension mäts av 10 påståenden. De tre dimensionerna är den personalcentrerade ledarskapsstilen, den produktionscentrerade ledarskapsstilen och den förändringscentrerade ledarskapsstilen. Påståendena på den personalscentrerade ledarskapsstilen rör frågor om den närmaste chefen är vänlig, hänsynsfull, ser sina anställda som individer och behandlar de anställda rättvist. Den produktionscentrerade ledarskapsstilen innefattar frågor om den närmaste chefen skapar arbetsordning, sätter upp klara mål, kräver att planer följs och leder arbetet på ett kontrollerande sätt. Den sista ledarskapsstilen, den förändringscentrerade, tar upp frågor om chefen uppmuntrar tänkande i nya banor, sätter igång nya projekt, tar snabba beslut när det krävs och ser hellre möjligheter än problem.

Varje påstående hade fyra olika svarsalternativ enligt Likert-skala 0-4 (0 = sällan/aldrig, 1 = ibland, 2 = ofta och 3 = nästan alltid). Försökspersonerna ombads att ringa in ett alternativ där varje påstående var utformat så att det skulle besvaras med försökspersonens närmaste chef i

åtanke. (För att undvika missförstånd valde vi formuleringen, Min närmaste chef). Det erhållna Alphavärdet för personalcentrerad ledarskapsstil var 0.94, produktcentrerad ledarskapsstil 0.86 och förändringscentrerad ledarskapsstil 0.94.

*Organisatoriskt engagemang.* Den här delen av enkäten bestod av frågor som är hämtade från Dallner, Gamberale, Olsson, and Örelius (1999). Det organisatoriska engagemanget mäts med tre frågor som berör om man berättar för sina vänner att Telia Netsales är en bra arbetsplats, om ens värderingar är lika Telia Netsales och om organisationen inspirerar till att göra sitt bästa. Dessa frågor mäts på en femgradig svarsskala (1 = Tar totalt avstånd ifrån, 5 = Instämmer totalt). Alphavärdet för vår undersökning var här 0.88.

*Välbefinnande.* Även denna del kommer från Dallner et al. (1999). Försökspersonen skulle skatta sitt eget välbefinnande och svara på hur stor del av tiden, under de senaste fyra veckorna, som de känt sig t ex. fulla av liv, energiska, nervösa, trötta osv. Svarsskalan hade sex olika nivåer (1 = Hela tiden, 6 = Inte någon del av tiden). På variabeln välbefinnande erhöll vi Alphavärdet 0.92.

Vi har använt standardiserade och väl utprovade test, vilket säkerställer en god tillförlitlighet och bör medföra god validitet och reliabilitet i undersökningen (Arvonen, 1995; Dallner et al., 1999; Sullivan & Karlsson, 1994).

### *Procedur*

Via personalavdelningen på Telia Netsales fick vi tillgång till de 244 anställdas hemadresser och e-postadresser. 100 personer valdes ut genom ett slumpvist urval. Enkäter och svarskuvert har sänts till försökspersonernas hemadresser. Utskicket har också bestått av två försättsblad. Det ena var från oss där vi presenterade oss själva och syftet med studien och det andra var från Telia Netsales personalchef. Vi har också garanterat anonymitet för de deltagande i studien. Försökspersonerna hade ca en vecka på sig att fylla i och sända tillbaka enkäterna, som beräknades ta fem till tio minuter att fylla i.

### Resultat

För att kunna belysa våra frågeställningar om vilka samband det finns mellan bakgrundsvariablerna, ledarskapsstilarna, det organisatoriska engagemanget och välbefinnande gjordes en korrelation mellan samtliga variabler (tabell 2).

Vi valde även att göra en hierarkisk regressionsanalys för att se vilken av faktorerna som har störst inverkan på välbefinnandet (tabell 3).

T-test har gjorts för att se om könen skiljer sig i det organisatoriska engagemanget och om det finns någon signifikant skillnad mellan kvinnors och mäns välbefinnande (tabell 4).

Tabell 1

*Medelvärde och standardavvikelse för bakgrundsvariablerna Ålder och Hemmavarande barn samt Ledarskapsstil, Välbefinnande och Organisatoriskt engagemang*

	M	SD
Ålder	39.3	9.0
Hemmavarande barn	0.8	1.0
Personalcentrerat	21.8	7.0
Produktionscenterat	18.6	5.8
Förändringscentrerat	19.0	7.9
Välbefinnande	38.8	8.5
Org. engagemang	10.9	3.0

Tabell 1 visar att medelåldern är 39 år och att spridningen är stor i både ålder och välbefinnande.



Tabell 2

*Korrelation mellan Bakgrundsvariabler, Personal-, Produktions-, Förändringscentrerat ledarskap, Välbefinnande och Organisatoriskt engagemang (N=62)*

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Kön	-	.08	-.06	.13	.21	.06	-.07	.13	.47**	.15
2. Ålder		-	.07	-.05	-.28*	.14	.32*	.17	.16	.11
3. Civilstånd			-	-.08	-.20	-.06	.10	-.08	.01	.08
4. Barn				-	.09	-.02	.22	.23	-.03	.18
5. Utbildning					-	.16	-.04	.13	.02	.15
6. Personal						-	.40**	.71**	.32**	.57**
7. Produkt							-	.51**	.16	.41**
8. Förändring								-	.27*	.73**
9. Välbefinnande									-	.59**
10. Org. engagemang										-

Note. \*p < .05 \*\*p < .01

Resultatet visar att det finns signifikanta korrelationer mellan välbefinnande och den personal- och förändringscentrerade ledarskapsstilen, men inte mellan välbefinnande och den produktcentrerade ledarskapsstilen. Välbefinnande och den personalcentrerade ledarskapsstilen korrelerar något starkare än välbefinnande och den förändringscentrerade ledarskapsstilen. Resultatet indikerar att de anställda på Telia Netsales upplever högst välbefinnande i samband med en personalcentrerad ledare men att även den förändringscentrerade ledaren är förknippad med högt välbefinnande.

Även kön korrelerar positivt med välbefinnandet men varken antal hemmavarande barn, utbildning eller civilstånd visar signifikant samband med välbefinnandet.

Det organisatoriska engagemanget korrelerar högt med både välbefinnande och samtliga ledarskapsstilar. Det finns inget signifikant samband mellan engagemang och kön.

Tabell 3

*Summering av Hierarkisk Regressionsanalys över Bakgrundsvariabler, Organisatoriskt Engagemang och Ledarskapsstilar som predicerar Välbefinnande (N=62)*

Variabel	B	SE B	$\beta$
Steg 1			
Kön	9.82	2.32	.54**
Ålder	.11	.13	.11
Civilstånd	-.83	2.66	-.04
Barn	-.28	1.20	-.03
Utbildning	-.27	2.89	-.01
Steg 2			
Kön	8.11	6.65	.44**
Ålder	.07	.11	.08
Civilstånd	-1.69	2.27	-.09
Barn	-1.51	1.07	-.18
Utbildning	-1.57	2.48	-.08
Engagemang	1.52	.39	.50**
Steg 3			
Kön	8.64	2.44	.47**
Ålder	.05	.12	.06
Civilstånd	-2.66	2.35	-.14
Barn	-1.19	1.17	-.14
Utbildning	-1.08	2.47	-.06
Engagemang	1.77	.60	.58**
Personal	.23	.23	.19
Produkt	.23	.26	.14
Förändring	-.48	.24	-.39

Note.  $R^2 = .31$  för Steg 1;  $\Delta R^2 = .21$  för Steg 2 och  $\Delta R^2 = .06$  för Steg 3 ( $p < .05$ )

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$

För att studera vilka variabler som predicerar välbefinnande gjordes en hierarkisk regressionsanalys, som stegvis kontrollerar för olika variabler. R Square Change ( $\Delta R^2$ ) åskådliggör hur stor del av variansen som varje variabel förklarar när den läggs till i modellen.

I det första steget kontrollerades för bakgrundsvariablerna, kön, ålder, civilstånd, hemmavarande barn och utbildning. Av bakgrundsvariablerna är det endast kön som är relaterat till välbefinnande. Steg 1 förklarar 31% av variansen i välbefinnandet.

I det andra steget kontrollerades för organisatoriskt engagemang och den förklarade variansen i välbefinnandet ökade då med .21. Engagemang visar sig därmed ha stor betydelse när det gäller välbefinnandet.

I det tredje steget inkluderades de tre ledarskapsstilarna, personal-, produkt- och förändringscentrerad ledarskapsstil. Tabellen visar att de tre stilarna saknar större betydelse för välbefinnandet när man kontrollerat för bakgrundsvariabler och organisatoriskt engagemang. Resultatet indikerar att kön och organisatoriskt engagemang har störst relation till välbefinnandet.

Modellen förklarar 57 % av den totala variansen i välbefinnande.

Tabell 4

*Skillnader i Organisatoriskt Engagemang mellan Kvinnor och Män*

Variabel	Kvinna (n = 41)		Man (n = 20)		t	df
	M	SD	M	SD		
Engagemang	10.56	2.86	11.5	3.3	-1.143	59

\*p < .05 \*\*p < .01

T-test gjordes för att se skillnader mellan könen angående det organisatoriska engagemanget. Det visar att det inte fanns någon signifikant skillnad mellan kvinnor och män.

Tabell 5

*Skillnader i Välbefinnande mellan Kvinnor och Män*

Variabel	Kvinna (n = 37)		Man (n = 19)		<i>t</i>	<i>df</i>
	M	SD	M	SD		
Välbefinnande	35.76	7.79	44.05	6.64	-3.96**	54

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$

För att se skillnaderna mellan könen i upplevt välbefinnande gjordes även här ett t-test. Resultatet visar att det finns en signifikant skillnad där männen rapporterar ett högre välbefinnande än kvinnorna.

### Diskussion

Syftet med studien var att se hur ledarskapsstil och organisatoriskt engagemang är relaterat till de anställdas välbefinnande och om det fanns skillnader mellan könen. Ledarskapet var definierat som den personal-, produkt- och förändringscentrerade ledarskapsstilen. Det organisatoriska engagemanget innefattade lojalitet, identifikation med och involvering i organisationen. Välbefinnandet var sett som ett allmänt hållet begrepp som innefattade subjektivt välbefinnande, krav, kontroll, stöd och psykiskt välbefinnande. Den beroende variabeln var välbefinnande och de oberoende variablerna var ledarskapsstil och organisatoriskt engagemang.

Resultaten från undersökningen bekräftade delvis den första hypotesen om att den personalcentrerade ledarskapsstilen är kopplad till ett högre välbefinnande hos de anställda, vilket också Arvonens (1995) resultat visar. En chef som lyssnar, ställer rimliga krav och uppmuntrar bör, i enighet med Karasek och Theorells (1990) teori, medföra att de anställda känner högre arbetstillfredsställelse. En tolkning skulle kunna vara att den personalcentrerade ledarskapsstilen får medarbetarna att känna sig behövda och respekterade som individer. Denna ledarskapsstil skulle även kunna skapa en känsla av att man har kontroll och möjlighet att påverka sin arbetssituation. Arbetet är en stor del av de flesta människors liv och mår man bra på arbetet så kan det förefalla naturligt att det skapar ett bra välbefinnande överlag.

Resultaten visade även att den förändringscentrerade ledarskapsstilen korrelerade signifikant med välbefinnande. Detta strider delvis mot vår första hypotes samt mot Arvonens (1995) resultat som visade att de anställda, vars närmaste chef var förändringscentrerad, rapporterade högre nivå av mental trötthet. En förklaring till resultatet kan vara att Telia Netsales genomgått många förändringar och omorganiseringar på kort tid. Telia Netsales är en avdelning inom Telia som är på framväxt och deras framtida mål kräver förmodligen ett ledarskap med

snabba beslut och visioner om framtiden. I en situation där man är "tvungen" att förändras kan det vara bekvämt med en förändringscentrerad ledare som tar initiativ och visar nya vägar, då arbetssituationen annars kan upplevas tung och svår. Denna ledarskapsstil med sin tyngdpunkt på förnyelseinsatser på organisationens alla nivåer kan vara ett optimalt ledarskap i tider där förnyelse av verksamheter är det främsta konkurrensmedlet (Westlander, 1993).

Den produktionscentrerade ledarskapsstilen visade ingen signifikant korrelation med välbefinnande. En styrande chef som bestämmer vilka mål som ska uppnås och hur de ska uppnås, utan att direkt lyssna på de anställdas ståndpunkter, verkar alltså vara förknippat med ett sämre välbefinnande än de två andra ledarskapsstilarna. En möjlig förklaring kan vara att den produktionscentrerade ledarskapsstilen inte tar hänsyn till medarbetarnas behov och upplevda arbetsbörda utan enbart fokuserar på att uppnå utsatta mål. Detta skulle kunna leda till att de anställda känner för höga eller för låga krav på sig, samt att de inte har möjlighet att påverka sin arbetssituation. Detta kan i sin tur leda till ohälsa (Karasek & Theorell, 1990) och ett försämrat välbefinnande.

Enligt Hersey och Blanchards (1982) modell kan detta även bero på att de anställdas mognadsgrad har nått så långt att de inte längre behöver ett styrande ledarskap som den produktionscentrerade ledarskapsstilen karakteriseras av. Om någon ledare på Telia Netsales uppvisar ett sådant ledarskap skulle detta kunna leda till att de anställda känner sig för mycket styrda, tappar sin kontroll och får en känsla av att chefen inte litar på dem. Detta kan i sin tur leda till att de anställda inte trivs med det produktionscentrerade ledarskapet och därför rapporterar ett lägre välbefinnande.

Vår andra hypotes, att det organisatoriska engagemanget är den faktor som har störst inverkan på välbefinnandet, visade sig bekräftas av resultaten från vår undersökning. Resultatet är också i linje med Arvonen och Petterssons (1999) studie som visade att ett högt engagemang är en förutsättning för högt välbefinnande. Regressionsanalysen visade även att kön förklarade en stor del av välbefinnandet. Organisatoriskt engagemang och kön verkar alltså spela större roll för välbefinnandet än ledarskapsstilen.

Resultatet från korrelationsstudien indikerade dock att välbefinnandet kan vara högre eller lägre beroende på vilken ledarskapsstil som det kombinerades med. Den personalcentrerade ledarskapsstilen var då relaterad till det högsta välbefinnandet, men regressionsanalysen avslöjar att det är det organisatoriska engagemanget som ligger bakom den största delen av variansen i välbefinnandet, oavsett ledarskapsstil. Att vara engagerad i organisationen som man arbetar i kan

vara en viktig faktor för att kunna känna att det man gör är viktigt för både ens egen skull och att det kommer organisationen till godo. I Telia Netsales fall, med mycket omorganiseringar och förändringar, skulle det kunna vara så att det organisatoriska engagemanget har en ännu större betydelse för de anställdas välbefinnande. Man mår kanske inte bra, oavsett ledarskapsstil, om man inte känner ett engagemang och är villig att förändras med och för organisationen.

En annan tolkning kan vara att engagemanget skapar en tilltro för organisationen som gör att man litar på den och känner att förändringarna som sker även är för ens eget bästa. Det är därmed möjligt att en engagerad medarbetare är mer mån om organisationens bästa och därför har större förståelse för eventuella belastningar och beslut som strider mot ens värderingar. Det kan vara lättare att bortse från sitt missnöje, med till exempel sin närmaste chef, om ens engagemang för organisationen är starkt. Det starka engagemanget skulle kunna skapa en väkänsla om man tror att chefen strävar mot samma organisatoriska mål som en själv.

Den sista hypotesen var att män och kvinnor inte skiljer sig åt vad gäller det organisatoriska engagemanget, men att män rapporterar ett högre välbefinnande än kvinnor. Skillnaden mellan kvinnors och mäns organisatoriska engagemang visade sig inte vara signifikant. Resultatet har stöd i bland annat Kremers (1998) arbete som visat att många stereotyper inte stämmer, till exempel att kvinnor skulle känna svagare engagemang än män. I linje med föregående teori finns det ingen direkt anledning till varför det skulle finnas några skillnader mellan könen i upplevt engagemang. Om man är intresserad av sitt arbete är man antagligen lika engagerad oavsett om man är man eller kvinna. Det är möjligt att könen prioriterar olika områden i livet men att detta inte direkt påverkar det organisatoriska engagemanget eftersom det är individuellt att känna engagemang.

Studien stödde hypotesen om att det finns skillnader mellan könen vad gäller välbefinnandet och att männen rapporterade ett signifikant högre välbefinnande än kvinnorna. Även tidigare forskning har funnit dessa skillnader (Vermulen & Mustard, 2000). Skillnaderna kan bero på att kvinnor fortfarande till stor del har en större belastning från hemmet som avspeglar sig i välbefinnandet. Ytterligare en anledning kan vara att organisationer idag fortfarande lever kvar i den mansdominerade kulturen med mycket män som chefer och har på så sätt ett mansdominerat språk och förhållningssätt. I en sådan organisation kan villkoren bli olika eller uppfattas olika för kvinnor och män. Kvinnor kan till exempel uppleva det svårt att anpassa sig till den mansdominerade organisationen och känna sig missförstådda.

Korrelationsstudien visade även ett intressant förhållande mellan det organisatoriska engagemang och välbefinnandet, som indikerar att de har samhörighet med varandra. En tolkning är att man mår bättre om man är engagerad och har en organisation som man kan identifiera sig med, samt att man har lättare att bli engagerad om man mår bättre.

Studien visade också att alla ledarskapsstilar korrelerar signifikant med organisatoriskt engagemang, varav den högsta korrelationen fanns med den förändringscentrerade ledarskapsstilen. Det är möjligt att alla ledarskapsstilarna skapar engagemang, men det är även troligt att de anställda identifierar sig med företagets mål och värderingar och att det på så sätt är organisationen i sig som skapar engagemanget.

Det finns en signifikant korrelation mellan den förändringscentrerade och den personalcentrerade ledarskapsstilen. Det kan bero på att de två ledarskapsstilarna är lika i den bemärkelsen att de är mer koncentrerade på och tar mer hänsyn till de anställda än den produktionscentrerade ledarskapsstilen. Gränsen mellan de två är mindre tydlig än gränsen mot den produktionscentrerade ledarskapsstilen.

En möjlig brist i undersökningen kan vara att de anställda på Telia Netsales misstolkat frågorna angående välbefinnande som skulle innefatta hela livssituationen och inte enbart arbetsperspektivet eller livet utanför arbetet. Skattningen av den närmaste chefen kan också ha gjorts med mer tanke på chefens personlighet och relationen mellan chefen och den anställde än med tanke på chefens ledarskapsstil.

Undersökningen tyder på att de anställda mår bra av en personal- eller förändringscentrerad ledare. Det organisatoriska engagemanget och kön verkar dock ha större betydelse för välbefinnandet än ledarskapsstil. Det framkom även skillnader mellan könen, där män rapporterade ett högre välbefinnande. Eftersom vår undersökning visade att det organisatoriska engagemanget är en mycket viktig faktor skulle det vara intressant att undersöka vad som påverkar engagemanget. Denna kunskap skulle kunna hjälpa företag och chefer att satsa resurser på faktorer som skapar engagemang, som i sin tur kan bidra till ett högre välbefinnande hos de anställda.

## Referenser

- Arvonen, J. (1983). *Studie av kreativt organisationsklimat, ledarskap och struktur i ett industriföretag, En trebetygsuppsats på beteendevetenskapliga linjen*. Stockholm: FARådet.
- Arvonen, J. (1995). Leadership behavior and coworker health, A study in process industry. *Reports from the Department of Psychology Stockholm University, 801*.
- Arvonen, J., & Pettersson, P. (1999). Leadership profiles, moderation factors and coworkers health in the context of downsizing. *Reports from the Department of Psychology Stockholm University, 862*.
- Burke, P. J., & Reitzes, D. S. (1991). An Identity Approach to Commitment. *Social Psychology Quarterly, 54*, 239-251.
- Dallner, M., Gamberale, F., Olsson, A. M., & Örelius, D. (1999). *Testning av ett samnordiskt frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet, QPS Nordic*. Stockholm: FARådet.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*, 542-575.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal Management, 7*(1), 17-26.
- Hallsten, L., & Bracken, R. (1995). *Offentlig sektor under omvandling. Arbetsattityder, psykiskt välbefinnande och utveckling hos anställda inom Arbetsmarknadsverket*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Hersey, B., & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior (4ed.)*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kremer, J. (1998). Work. In K. J. Trew, & J. Kremer (Eds.). *Gender and Psychology* (pp. 141-151). London: Arnold.



- Lindström, K., Dallner, M., Elo, A. L., Gamberale, F., Knardahl, S., Skogstad, A., & Örhede, E. (1997). *Review of Psychological and Social Factors at Work and Suggestions for the General Nordic Questionnaire, QPS Nordic*. Köpenhamn: Nordic Council of Ministers.
- Marks, S. R. (1977). Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment. *American Sociological Review*, 42, 921-936.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 5(5), 603-609.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational psychology (3rd ed.)*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Smither, R. F. (1998). *The Psychology of Work and Human Performance*. New York: Harper Collins.
- Sullivan, M., & Karlsson, J. (1994). *SF-36 Hälsoenkät, svensk manual och tolkningsguide*. Västra Frölunda: Vasastadens bokbinderi.
- Vermulen, M., & Mustard, C. (2000). Gender Differences in Job Strain, Social Support at Work, and Psychological Distress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(4), 428-440.
- Vik, M. (2001). *Engagemang och styrning. Om relationen individ- organisation i preklinisk läkemedelsutveckling*. Ekonomiska institutionen, Avhandling, 48, Linköpings Universitet.
- Warr, P. (1987). *Psychology at Work*. Middlesex: Penguin Books.
- Westlander, G. (1993). *Socialpsykologi, tankemodeller om människor i arbete*. Göteborg: Akademiförlaget.

Hej!

Vi heter Lena Volavy och Linda Borgström och läser Personal och Arbetslivsprogrammet vid Lunds universitet. Vi studerar vid Institutionen för Psykologi och denna termin skriver vi vårt examensarbete i arbetspsykologi på fil.kandidatnivå.

Syftet med studien är att undersöka hur ledarstil påverkar de anställdas välbefinnande. Vi hoppas att du vill delta i undersökningen genom att fylla i det bifogade frågeformuläret. Det tar 5 – 10 minuter.

Ditt svar är mycket värdefullt och det är angeläget att du svarar på samtliga frågor. Du ska välja **ett** svarsalternativ genom att kryssa för eller ringa in passande siffra. Om du har några övriga synpunkter kan du ange dessa på ett separat papper. Frågeformulären besvaras anonymt och kommer att behandlas konfidentiellt enligt personuppgiftslagen.

Resultaten av undersökningen redovisas i juni 2002 och kommer att vara tillgängliga för alla deltagare.

Vi vill återigen poängtera att just Din medverkan är en *förutsättning* för att undersökningen skall vara genomförbar.

Vi är tacksamma om du skickar frågeformuläret i det bifogade svarskuvertet **senast 19 april 2002**.

Om du har frågor, så tveka inte att höra av Dig till oss!

Stort tack på förhand för Din medverkan!  
Med vänliga hälsningar,

Lena Volavy

Linda Borgström

Till Dig som är medarbetare i Netsales

Telia Sverige AB  
Netsales  
Fabrikörv. 8 plan 4B  
131 90 Nacka Strand  
Tel 08-466 57 02, 070-585 80 86  
www.telia.se

Hej!

För att veta vad som påverkar Ditt välbefinnande som medarbetare i vår organisation, vill vi att Du besvarar enkäten från Lunds Universitet. Vi är väl medvetna om att Din tid är begränsad, men vill framhålla att det är viktigt att Du ändå tar Dig tid att besvara enkäten.

Genom Ditt och Dina kollegors svar får vi veta vilken sorts ledarstil som påverkar Din hälsa och välbefinnande. Detta underlag tillsammans med resultatet från Telias Kompetensmarknadsmätning kommer att ligga till grund för det framtida ledarskapet inom Telia.

## Undersökning Restricted

SIDNR

1 (1)

DATUM

8 april 2002

REFERENS

«Referens»

ERT DATUM

Med vänliga hälsningar

XXXXXX

Personalchef Netsales

**Kön:** Kvinna  Man

**Ålder:** \_\_\_\_\_ år

**Civilstånd:** Gift/Sambo  Ensamstående  **Antal hemmavarande barn:** \_\_\_\_\_st

**Vilken är din högsta avslutade utbildning?** Grundskola eller motsvarande

Gymnasieskola eller motsvarande  Universitet/högskola

*Ringa in ett alternativ (på skalan 0 till 3) som passar bäst in på din närmaste chef*

		Sällan/ aldrig	Ibland	Ofta	Nästan alltid
1.	Min närmaste chef är vänlig	0	1	2	3
2.	Min närmaste chef skapar arbetsordning	0	1	2	3
3.	Min närmaste chef litar på sina anställda	0	1	2	3
4.	Min närmaste chef är villig att ta riskfyllda beslut	0	1	2	3
5.	Min närmaste chef är mycket klar över vem som ansvarar för vad	0	1	2	3
6.	Min närmaste chef har en öppen och ärlig stil	0	1	2	3
7.	Min närmaste chef uppmuntrar tänkande i nya banor	0	1	2	3
8.	Min närmaste chef tycker om att diskutera nya idéer	0	1	2	3
9.	Min närmaste chef är noga med att följa regler och principer	0	1	2	3
10.	Min närmaste chef skapar förtroende för andra	0	1	2	3
11.	Min närmaste chef inger tankar och planer inför framtiden	0	1	2	3
12.	Min närmaste chef uppmuntrar utveckling	0	1	2	3
13.	Min närmaste chef sätter upp klara mål	0	1	2	3
14.	Min närmaste chef är hänsynsfull	0	1	2	3

		Sällan/ aldrig	Ibland	Ofta	Nästan alltid
15.	Min närmaste chef sätter igång nya projekt	0	1	2	3
16.	Min närmaste chef kräver att planer följs	0	1	2	3
17.	Min närmaste chef ställer upp för sina anställda	0	1	2	3
18.	Min närmaste chef experimenterar med nya sätt att utföra saker	0	1	2	3
19.	Min närmaste chef leder arbetet på ett kontrollerande sätt	0	1	2	3
20.	Min närmaste chef skapar en konfliktfri miljö	0	1	2	3
21.	Min närmaste chef ser hellre möjligheter än problem	0	1	2	3
22.	Min närmaste chef förklarar för sina anställda vad arbetet kräver av dem	0	1	2	3
23.	Min närmaste chef behandlar sina anställda rättvist	0	1	2	3
24.	Min närmaste chef tar snabba beslut när det behövs	0	1	2	3
25.	Min närmaste chef planerar noga	0	1	2	3
26.	Min närmaste chef låter sina anställda ta beslut	0	1	2	3
27.	Min närmaste chef ger klara instruktioner	0	1	2	3
28.	Min närmaste chef ser sina anställda som individer	0	1	2	3
29.	Min närmaste chef presenterar idéer om nya och annorlunda sätt att göra saker på	0	1	2	3
30.	Min närmaste chef tänker och analyserar noga innan han/hon bestämmer sig	0	1	2	3

Följande påståenden handlar om din inställning till organisationen du arbetar i. Ange i vilken grad du personligen instämmer i eller tar avstånd ifrån vart och ett av påståendena. Ringa in **ett** alternativ

		Tar totalt avstånd ifrån	Tar i viss mån avstånd	Neutral	Instämmer i viss mån	Instämmer totalt
31.	För mina vänner berättar jag att Telia Netsales är ett mycket bra ställe att arbeta på	1	2	3	4	5
32.	Mina egna värderingar är mycket lika Telia Netsales	1	2	3	4	5
33.	Telia Netsales inspirerar mig verkligen att göra mitt bästa	1	2	3	4	5

Dessa frågor handlar om hur du känner dig och hur du har mått under de senaste fyra veckorna. Svara det som bäst passar in på dig. Ringa in **ett** alternativ.

Hur stor del av tiden under de senaste fyra veckorna har du.....

		Hela tiden	Största delen av tiden	En stor del av tiden	En del av tiden	En liten del av tiden	Inte någon del av tiden
34.	Har du känt dig full av liv?	1	2	3	4	5	6
35.	Har du varit mycket nervös?	1	2	3	4	5	6
36.	Har du varit så nere att ingenting kunde muntra upp dig?	1	2	3	4	5	6
37.	Har du känt dig lugn och harmonisk?	1	2	3	4	5	6
38.	Har du haft massor av energi?	1	2	3	4	5	6
39.	Har du känt dig missmodig och dyster?	1	2	3	4	5	6
40.	Har du känt dig utsliten?	1	2	3	4	5	6
41.	Har du varit lycklig?	1	2	3	4	5	6
42.	Har du känt dig trött?	1	2	3	4	5	6