



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN för PSYKOLOGI

***Samband mellan medarbetarskap och
arbetstillfredsställelse samt branschskillnader i
medarbetarskap***

**Jennifer Johnson
Johanna Kron**

Kandidatuppsats (15 hp)
VT 2014

Handledare: Johan Bertlett

Sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka sambandet mellan medarbetarskap och arbetstillfredsställelse. Forskning har visat att arbetstillfredsställelse har gynnsamma effekter för både organisation och individ samt att det finns ett samband mellan arbetstillfredsställelse och olika faktorer som ingår i medarbetarskap. Till författarnas kännedom har inte någon tidigare studie undersökt sambandet mellan arbetstillfredsställelse och medarbetarskap som helhet. Vidare undersöktes huruvida medarbetarskap skiljer sig åt mellan olika branscher. 140 deltagare från nio organisationer fyllde i enkäten Work-Oriented Relationships and Knowledge-based Investigation Questionnaire (Bertlett & Arvidsson, 2009) som mäter medarbetarskap och delar av Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1980) som mäter arbetstillfredsställelse. Resultaten påvisade till stor del signifikant positiva samband mellan medarbetarskap och arbetstillfredsställelse. För att jämföra skillnader mellan branscher delades organisationerna in i Processindustri, Handels och Telekom. Studien fann signifikanta skillnader i medarbetarskapet beroende av branschtillhörighet där Processindustrin visade på ett lägre medarbetarskap i jämförelse med de andra branscherna. Resultatens betydelse diskuterades.

Nyckelord: medarbetarskap, arbetstillfredsställelse, organisation

Abstract

The purpose of this study was to examine the relationship between employeeship and job satisfaction. Research has shown that job satisfaction has favorable effects for both the organization and the individual. It has also shown that job satisfaction and variables seen as part of employeeship correlate. However, to the knowledge of the authors no previous study has been performed to examine the correlation between job satisfaction and employeeship as a whole. Further the study examines if employeeship differs between industries. A total of 140 participants from nine organizations completed two questionnaires: Work-Oriented Relationships and Knowledge-based Investigation Questionnaire (Bertlett & Arvidsson, 2009) that measures employeeship, and parts of Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1980) that measures job satisfaction. The results showed at large a significant positive correlation between employeeship and job satisfaction. In order to compare industries the organizations were divided into Processing industry, Trade and Telecom. The study showed significant differences in employeeship depending on industry, where the Processing industry showed a lower employeeship compared to Trade and Telecom. The meanings of the results were discussed.

Keywords: Employeeship, Job satisfaction, Organization

Introduktion

Inledning

Utvecklingen inom teknologi, informationsteknologi samt den ökade globaliseringen, under de senaste 25 åren, har lett till stora förändringar i arbetslivet (Näswall, Hellgren & Sverke, 2008). Processer har kunnat effektiviseras på ett sätt som tidigare inte var möjligt, inte minst inom tillverkningsindustrin. Informationsteknologin har krympt världen på så vis att vi kan samarbeta och kommunicera med varandra världen över, vilket också har bidragit till globaliseringen. Utvecklingen innebär ständiga förändringar som ställer höga krav på organisationers anpassningsförmåga (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2011). Affärsklimatet har blivit allt mer konkurrensinriktat och organisationer måste ständigt jaga kostnader för att stå upp emot marknadens krav. Det ställs inte bara nya krav på organisationer utan även på individerna. I slimmade organisationer blir det allt viktigare att en medarbetare visar på initiativtagande, tar ansvar för sin egen utveckling och är duktig på att samarbeta med andra (Schaufeli & Salanova, 2008), något som stämmer väl överens med begreppet medarbetarskap som bland annat belyser individens engagemang, ansvarstagande och sociala samspel (Hällstén & Tengblad, 2006). I organisationer är det också viktigt att ha medarbetare som trivs, som har hög prestationsförmåga och som stannar kvar i organisationen (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Forskning har visat på flera samband mellan arbetstillfredsställelse och för organisationen gynnsamma effekter, exempelvis medarbetares prestation, lägre personalomsättning och generellt välmående (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Mossholder, Settoon & Henagan, 2005; Tett & Meyer, 1993; Wright & Bonett, 2007). Detta gör arbetstillfredsställelsen till en viktig faktor i organisationers strävan efter framgång.

Faktorer som har visat sig ha positiva samband med arbetstillfredsställelse är exempelvis engagemang (Kamalanabhan, Sai & Mayuri, 2009), deltagande (Miller & Monge, 1986), samt ansvar och meningsfullhet (Hackman & Oldham, 1980). Dessa faktorer är viktiga komponenter i medarbetarskap och gör det därför intressant att undersöka sambanden mellan medarbetarskap och arbetstillfredsställelse, vilket är syftet med denna undersökning. Undersökningen inkluderade anställda från nio olika organisationer.

Arbetstillfredsställelse

Arbetstillfredsställelse handlar om de positiva attityder en individ har till sitt arbete och är kanske ett av de mest utforskade områdena inom arbets- och organisationspsykologi (Landy & Conte, 2013). Definitioner för arbetstillfredsställelse skiljer sig åt något men en definition

som används inom forskningen är Lockes (1976): ”ett lustfyllt eller positivt känslomässigt tillstånd som resultat av värdering av ens jobb eller jobbupplevelser” (s. 1300). Som definitionen visar, menar Locke att värderingen av arbetet sker både kognitivt och affektivt.

Forskningen sträcker sig tillbaka till human relationsrörelsens början på 1930-talet. Det var bland annat i samband med de överraskande resultaten i Hawthorne-studierna, i början av 30-talet, som forskningen inom arbetstillfredsställelse tog fart (Landy & Conte, 2013). Hawthorne-studierna (Roethlisberger & Dickson, 1939, refererat i Landy & Conte, 2013) visade att det faktum att medarbetarna blev uppmärksammade i samband med observationerna bidrog till ökade positiva attityder hos medarbetarna och att dessa attityder låg till grund för ökad produktivitet.

Forskningen har genererat många teorier, vilka kan delas in i situationsteorier, personlighetsteorier och interaktiva teorier (Judge, Parker, Colbert, Heller & Ilies, 2002). *Situationsteorierna* menar att arbetstillfredsställelse är ett resultat av själva arbetet eller aspekter runt arbetet, *personlighetsteorier* menar att arbetstillfredsställelse beror på individuella skillnader i personligheten medan *interaktiva teorier* menar att arbetstillfredsställelsen är ett resultat av både arbetet och personligheten. Här fokuseras på Hackman och Oldhams (1980) teori Job Characteristics Model, *JCM*, som är en situationsteori, samt Lockes interaktiva teori om värdediskrepans (Locke, 1969), vilket är två av de teorier inom arbetstillfredsställelse som har fått störst stöd (Judge et al., 2002).

JCM utvecklades av Hackman och Oldham (1980) som menar att arbeten som innehåller inre motiverande egenskaper kan leda till positiva effekter. De egenskaper modellen tar upp är uppgiftsidentitet, uppgiftsbetydelse, uppgiftsvariation, autonomi och feedback, som leder till tre kritiska psykologiska tillstånd: upplevd meningsfullhet i arbetet, ansvar för utfall och kunskap om resultat. Dessa tillstånd leder i sin tur till en hög inre arbetsmotivation, hög arbetstillfredsställelse, hög utvecklingstillfredsställelse och hög prestation. Modellen omfattar också moderatorer som tar höjd för individuella skillnader hos medarbetare, det vill säga att alla individer inte svarar på samma sätt på arbeten som är högt motiverande. För att göra mätningar på modellen används Hackman och Oldhams eget frågeformulär, *Job Diagnostic Survey, JDS*.

Lockes (1969) teori om värdediskrepans fokuserar på hur individen värderar olika aspekter inom arbetet och Locke menar att det är skillnaden mellan individens önskade resultat och dess faktiska resultat som skapar missbelåtenhet. När det faktiska resultatet och det önskade resultatet överensstämmer med varandra resulterar det i arbetstillfredsställelse.

Diskrepansen skapar dock bara missbelåtenhet om det gäller något som individen värderar högt.

Många studier har undersökt vilka positiva effekter som kan knytas till arbetstillfredsställelse och inte minst sambandet mellan arbetstillfredsställelse och arbetsprestation, vilket har visat på varierande resultat. Iaffaldano och Muchinskys (1985) analyserade 74 stycken empiriska studier över arbetstillfredsställelse och prestation i sin metaanalys och kom fram till att korrelationen var i stort sett obefintlig eller mycket svag. Metaanalysen blev mycket tongivande inom forskningsområdet vilket kritiseras av andra forskare (Judge et al., 2001; Wright & Cropanzano, 2000). Judge et al. (2001) menar att Iaffaldano och Muchinskys mätte på ett felaktigt sätt så att resultaten är missvisande och att det är dags att ompröva den rådande synen på relationen mellan arbetstillfredsställelse och prestation. Själva genomförde de en ny metaanalys (Judge et al., 2001) som baserades på 254 studier och vars resultat motbevisade Iaffaldano och Muchinskys (1985) svaga samband mellan arbetstillfredsställelse och produktivitet. De fann att korrelationen var betydligt starkare, upp till +.30, men också att korrelationen var högre för arbeten med hög komplexitet än arbeten med lägre komplexitet (Judge et al., 2001), vilket skulle kunna bero på att komplexa jobb tillåter högre autonomi där man har större möjlighet att själv påverka sin arbetstillfredsställelse (Judge, et al., 2002). Andra studier som har visat samband mellan arbetstillfredsställelse och prestation är bland annat Ostroffs (1992) och Bouckenoghe, Raja & Butt (2013).

Hög personalomsättning kan innebära både stora kostnader för företag och förlust av viktig kompetens (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Arbetstillfredsställelse har visat, visserligen svaga, men däremot konsekventa negativa samband med personalomsättning (Harter et al., 2002; Mossholder et al., 2005; Singh & Loncar, 2010; Tett & Meyer, 1993; Wright & Bonett, 2007) vilket innebär att medarbetare med hög arbetstillfredsställelse i mindre grad lämnar organisationen. Även psykologisk välmående har visat på samband med arbetstillfredsställelse (Wright & Bonnet, 2007) vilket också är en relevant faktor då Wright & Cropanzo (2000) fann samband mellan psykologisk välmående och prestation.

Medarbetarskap

Medarbetarskap, som främst är aktuellt inom Norden, är ett relativt nytt begrepp inom forskningen, och erbjuder därför ett smalt utbud från den vetenskapliga världen. Møller (1994) beskriver medarbetarskap, ”employeeeship”, där medarbetarna engagerar sig i organisationen genom ansvar, lojalitet och initiativ. Detta för att fordra verksamhetens bästa.

Med denna modell som grund byggde Hällstén och Tengblad (2006) vidare på begreppet. De expanderade med hur medarbetaren förhåller sig till arbetsplatsens alla delar, såsom arbetsgivaren, arbetsuppgifterna samt arbetskamraterna. Hällstén och Tengblad (2006) ger två definitioner av medarbetarskap, den första är beskrivande: "Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet." (s.10), medan den andra är normativ och redogör för det väl fungerande medarbetarskapet, även kallat *det myndiga medarbetarskapet*. Den senare definitionen grundas på att förhållandet mellan medarbetaren och arbetsplatsens kontext bygger på fyra delar: *Förtroende och öppenhet* som bl.a. innebär öppen kommunikation, ömsesidig respekt, samt förtroende mellan medarbetarna; *Gemenskap och samarbete* som menar att medarbetarna uppskattar varandra, liksom känner sig som en del av verksamheten; *Engagemang och meningsfullhet* som innebär att medarbetarna känner engagemang och meningsfullhet inför det arbete/aktiviteter de utför; samt *Ansvarstagande och initiativförmåga* som bygger på medarbetarnas förmåga och vilja, hur arbetet matchas med detta samt deras kapacitet att kunna balansera dessa. Alla delar påverkar varandra och är beroende av verksamhetens utrymme för handling.

I sin doktorsavhandling fortsätter Bertlett (2011) att utveckla medarbetarskapet inom dess relationella komponent och knyter det tydligare samman till ledarskapet samt det psykologiska klimatet. Bertlett, Johansson, Arvidsson och Jern (2012) visar att relationerna på arbetsplatsen samt ett överensstämmande beteende mellan ledare och följare har ett samband med det psykologiska klimatet.

Utifrån medarbetarskap ses alla anställda på en arbetsplats vara en medarbetare, vilket även inkluderar chefer på alla nivåer som också ställs inför liknande relationer till överordnade, arbetsuppgifter och arbetskamrater (Hällstén & Tengblad, 2006; Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten, 2007).

Ett väl fungerande medarbetarskap innebär ofta en stor ansträngning från alla parter i organisationen (Møller, 1994). Medarbetarskap kan inte implementeras endast genom ett strategiskt beslut i organisationen, utan är snarare någonting som utvecklas i relationerna mellan samtliga på arbetsplatsen. För att fostra ett fungerande medarbetarskap är det viktigt att medarbetarna syns och att deras arbete uppmärksammas, vilket underlättas i mindre grupper och med nära chefer (Irfaeya, Liu & Tengblad 2006; Seeholm & Salomonsson, 2006; Tengblad et al., 2007). Vidare är det även viktigt att medarbetarna värderas högt i organisationen (Seeholm & Salomonsson, 2006). Faktorer som visat sig ha en negativ effekt i utvecklingen av ett väl fungerande medarbetarskap är en hög arbetsbelastning, otydligheter samt bristande kommunikation (Seeholm & Salomonsson, 2006).

I den svenska översättningen av Kinlaws (1995) bok har begreppet *empowerment* översatts till medarbetarskap. Trots att dessa två begrepp delar vissa likheter såsom medbestämmande, skiljer de sig åt genom att empowerment mer fokuserar på organisationen och syftar till att ge de anställda mer makt genom att bl.a. dra ner på chefer i verksamheten, vilket är en strategi i kostnadseffektivitet för verksamhetens överlevnad. Medarbetarskap fokuserar mer på medarbetarna och använder istället medbestämmande för att utveckla relationerna och förhållningssätten till arbetet (Hällstén & Tengblad, 2006). De två ovanstående begreppen skiljer sig även åt i vilket förhållningssätt de har till chefer. Där Kinlaws (1995) empowerment förespråkar färre chefer och mer självstyrande grupper, menar Hällstén och Tengblad (2006) istället att det är viktigt med chefer/ledare och att relationerna mellan dem och medarbetarna blir avgörande. Detta eftersom de menar att distanserade chefer kan leda till ett bristande stöd för medarbetarna (Tengblad et al., 2007).

Medarbetarskap kan ses som kontextbaserat där möjligheterna till att utöva medarbetarskap kan ses i förhållande till medarbetarens vilja och förmåga till ansvarstagande, vilket utrymme för ansvarstagande och initiativförmåga som ges i organisationen, samt rådande ledarskap (Bertlett, 2011; Hällstén & Tengblad, 2006; Tengblad et al., 2007). Tengblads (2003) *medarbetarskapstrappa* beskriver fem former av medarbetarskap baserat på tilliten mellan medarbetare och organisation samt medarbetarens förmåga att ta ansvar. Vissa former av medarbetarskap är mer förekommande i vissa branscher men även inom olika delar av en och samma organisation kan typen av medarbetarskap skilja sig åt:

- I ett *traditionellt medarbetarskap* är tilliten låg och kraven på medarbetaren lägre då ansvaret är tilldelat cheferna och sällan övriga medarbetare. Exempel på branscher är processindustri och tillverkningsindustri (Tengblad 2003; Tengblad 2006).
- I ett *organisationsorienterat medarbetarskap* stiger tilliten liksom kraven i förhållande till det traditionella medarbetarskapet då medarbetaren tilldelas visst ansvarstagande beroende på beslut från ledningen. Exempel på branscher är detaljhandel och bankverksamhet (Tengblad 2003; Tengblad 2006).
- I ett *grupporienterat medarbetarskap* stiger tilliten samt kraven på medarbetaren ytterligare, då arbetsgruppen tar främsta ansvaret. Exempel på branscher är verkstadsindustri och installationsindustri (Tengblad 2003; Tengblad 2006).
- I ett *individorienterat medarbetarskap* får medarbetaren själv ta mycket ansvar, i medarbetarskapstrappan ligger det näst högst med höga krav på medarbetaren samt tillit. Exempel på branscher är konsultverksamheter och kunskapsföretag (Tengblad 2003; Tengblad 2006).

- *Chefslöst medarbetarskap* befinner sig högst i trappan med högst organisatorisk tillit samtidigt som kraven på medarbetaren också är höga då medarbetaren själv tar, så gott som, allt ansvar.

Som Tengblad (2003) föreslår är vissa typer av medarbetarskap mer framträdande i vissa branscher. Då typen av medarbetarskap skiljer sig åt gällande delegerat ansvar från organisationen och krav på ansvarstagande av den anställda är det av intresse att undersöka om dessa skillnader indikerar att olika branschens förutsättningar ger olika utrymme att utveckla ett välfungerande medarbetarskap. Denna studie undersökte tre branscher: processindustri, telekom och handels, med anställda från sju olika organisationer.

Värderingar och kompensation

Utifrån Ingleharts (1995; 2006) analyser av World Values Survey är Sverige ett av de länder, liksom de andra i Norden, som präglas högt av postmoderna värderingar. Detta innebär en starkare inriktning på livskvalitet och självförverkligande, vilket bland annat inkluderar livstillfredsställelse, autonomi, tolerans, jämställdhet och en högre önskan om meningsfullt arbete samt att få vara delaktig i beslutstagande. Dessa värderingar och delar av *det myndiga medarbetarskapet* kan ses som sammanflätade trots att medarbetarskapets lojalitet till arbetsplatsen till viss del kan strida mot önskan om autonomi (Seeholm & Salomonsson, 2006).

Inglehart (1995; 2006) påpekar att även om pengar inte värdesätts lika högt i postmoderna samhällen som livskvalitet och självförverkligande, grundas ändå värderingarna på en viss känsla av ekonomisk trygghet där pengar inte är oväsentliga. Saknar människan en känsla av ekonomisk trygghet blir deras prioritering att "överleva" snarare än att fokusera på sitt självförverkligande.

Hackman och Oldham (1980) menar att tillfredsställelse med kompensation är en faktor som påverkar graden av arbetstillfredsställelse, medan Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw och Rich (2010) visar att den faktiska summan av lönen endast har ett svagt positivt samband med arbetstillfredsställelse. Vidare visar Judge et al. (2010) även på att lönen har ett positivt samband med kompensationstillfredsställelse, dock endast svagt. Detta kan tyda på att summan i sig inte är det som är avgörande för hur nöjd en anställd är med sin lön. Berkowitz, Fraser, Treasure och Cochran (1987) menar att en känsla av rättvisa faktiskt är viktigare för kompensationstillfredsställelsen än rent materiella förmåner. Shields och Ward (2001) studie visar att hur nöjd en anställd är med utvecklingsmöjligheter, såsom befordran och utbildning,

har större påverkan på om denne har för avsikt att avsluta sin anställning än vad kompensationstillfredsställelse har.

Förhållandet mellan medarbetarskap och arbetstillfredsställelse

Forskningen inom medarbetarskap är, som tidigare nämnt, begränsad. Detta innebär svårigheter att hitta forskning som spänner över både arbetstillfredsställelse och medarbetarskap i sin helhet. Däremot finns forskning riktad mot arbetstillfredsställelse och dimensioner av det som definierar medarbetarskap. Exempelvis undersökte Harter et al. (2002) i en metaanalys, sambanden mellan arbetstillfredsställelse, engagemang och olika affärsresultat, såsom produktivitet, kundnöjdhet och medarbetares benägenhet att stanna i organisationen. De fann att både arbetstillfredsställelse och engagemang visade samband med samtliga uppräknade affärsresultat. Sambanden mellan arbetstillfredsställelse och engagemang stöds också av Kamalanabhan et al. (2009). Miller och Monge (1986) påvisade samband både mellan deltagande och arbetstillfredsställande samt deltagande och produktivitet. De fann också att ett deltagande klimat hade större betydelse än deltagande i specifika frågor.

Då tidigare forskning har visat på att det finns fördelaktiga kopplingar mellan arbetstillfredsställelse och faktorer som liknar medarbetarskap på ett teoretiskt plan (exempelvis engagemang, deltagande och ansvar) avser studien att undersöka om detta stämmer. Detta är av intresse då ett positivt samband mellan medarbetarskap och arbetstillfredsställelse skulle kunna ge indikationer på att medarbetarskap är en viktig faktor för arbetstillfredsställelsen och huruvida det faktiskt finns ett mervärde för både verksamheter och anställda att investera i att utveckla medarbetarskapet.

Sju medarbetarskapsdimensioner används för att operationalisera medarbetarskap:

1. *Kunskap och färdighet* (mäter kunskaps- och färdighetsnivå),
2. *Psykologisk mognad* (mäter färdighet i att hantera sociala relationer),
3. *Lärande* (mäter förmåga att ta till sig kunskap),
4. *Inomgruppskommunikation* (mäter spridning av information inom gruppen),
5. *Sociala relationer* (mäter förmåga att hantera arbetsrelaterade och sociala relationer),
6. *Demokratiska processer* (mäter öppenhet och grad av decentralisering av ansvar och befogenheter) och
7. *Tillit/lojalitet/respekt* (mäter trygghet i relationer).

För arbetstillfredsställelse används sex dimensioner: 1. *Allmän tillfredsställelse* (mäter hur nöjd den anställde är med arbetet över lag), 2. *Utvecklingstillfredsställelse* (mäter hur nöjd den anställde är över arbetets utvecklingsmöjligheter), 3. *Anställningstrygghet* (mäter hur trygg den anställde

känner sig med sin anställning), 4. *Kompensation* (mäter hur tillfredsställd den anställde är med kompensationen i arbetet), 5. *Kollegor* (hur nöjd den anställde är med kollegor) och 6. *Överordnade* (hur nöjd den anställde är med överordnade).

Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka om det finns ett samband mellan medarbetarskap och arbetstillfredsställelse. Forskning har visat att arbetstillfredsställelse har gynnsamma effekter för både organisation och individ. Samtidigt har forskning även påvisat ett samband mellan arbetstillfredsställelse och olika faktorer som ingår i medarbetarskap, dock har till författarnas vetskap finns ingen undersökning på sambandet mellan arbetstillfredsställelse och medarbetarskap som helhet. Sambandet är av intresse då det skulle kunna ge indikationer på att det finns ett mervärde för verksamheter och anställda att lägga ner resurser på att utveckla medarbetarskap. Studien jämför även sambanden mellan medarbetarskap/allmän tillfredsställelse och kompensationstillfredsställelse/allmän tillfredsställelse med avsikt att undersöka vad som kan ha mest betydelse för den anställde. Då tidigare forskning har visat att olika branscher kan präglas av olika former av medarbetarskap avser studien att också undersöka huruvida dessa skillnader återfinns i undersökta branscher och hur dessa eventuella skillnader indikerar att olika branschers förutsättningar ger olika utrymme att utveckla ett välfungerande medarbetarskap.

Hypoteser

H.1: Det finns ett positivt samband mellan medarbetarskap och arbetstillfredsställelse

H.2: Det positiva sambandet mellan medarbetarskap och allmän tillfredsställelse

kommer att vara starkare än sambandet mellan tillfredsställelse med kompensation och allmän tillfredsställelse.

H3: Processindustri kommer att visa lägre medarbetarskap än Telekom och Handels.

Metod

Deltagare

Deltagarna bestod av anställda från nio olika organisationer inom olika branschområden. Deltagande organisationer var en kemisk tillverkningsindustri, två livsmedelsbutiker, två butiker inom detaljhandel, ett apotek, ett vaktbolag, en telekom-leverantör samt ett utbildningsföretag. Enkäten distribuerades till totalt 224 anställda inom de nio olika organisationerna och av dessa erhöles 142 svar. Två stycken enkäter fick räknas bort då mer

än 5 % av påståendena saknade svar (Tabachnik & Fidell, 2007). Därmed ingick 140 stycken enkäter i undersökningen vilket innebär en svarsfrekvens på 62,5 %. Respektive organisations svarsfrekvens varierade mellan 12 till 90 % varav sex av organisationerna överskred 60 %.

I analys på branschnivå ingick sju av de nio företagen med följande uppdelning: *Processindustri* (svarsfrekvens 87 %) som inkluderade industriföretaget inom kemisk tillverkning, *Telekom* (svarsfrekvens 40 %) som representerade telekomleverantören och *Handels* (svarsfrekvens 65 %) som bestod av livsmedelsbutikerna, detaljhandelsbutikerna och apoteket. Slutgiltiga deltagarantalet per bransch resulterade enligt följande: Processindustri $n=55$, Telekom $n=32$, Handels $n=41$. De två resterande företagen exkluderades i branschanalysen då dessa inte matchade någon av de utvalda branscherna samt hade för få undersökningssvaren för att kunna klassas som egna branscher.

Av deltagarna var 64 % män, med en genomsnittsålder på 40 år ($SD=12.71$) och 36 % var kvinnor, med en genomsnittsålder på 35 år ($SD=11.52$). 90 % av deltagarna hade en tillsvidareanställning och 27 % hade personalansvar.

Instrument

Som instrument för undersökningen användes två stycken befintliga enkäter för att mäta medarbetarskap och arbetstillfredsställelse, vilka kompletterades med bakgrundsvariabler.

För att mäta medarbetarskap användes instrumentet Work-Oriented Relationships and Knowledge-based Investigation Questionnaire (WORK-IQ) som skapats av Bertlett och Arvidsson (2009). Detta instrument är relativt oprövat och inte fullt validerat eller reliabilitetstestat. Frågeformuläret avser att mäta medarbetarskap i en organisation och innehåller 56 stycken påståenden som besvaras utifrån en fyrgradig skala, där 0= Instämmer inte alls och 3= Instämmer helt. Påståendena är indelade i åtta dimensioner, två psykologiska förutsättningsdimensioner och sex psykosociala interaktionsdimensioner. Dimensionen "mellangruppskommunikation" uteslöts från undersökningen och därmed fråga 5 och 26. Dimensionen förutsätter att kommunikation kan ske mellan grupper (t.ex. avdelningar) inom en organisation och då flera deltagande organisationer var små var dimensionen inte applicerbar. Ytterligare en fråga, fråga 35 från lärandedimensionen, "Jag ifrågasätter företagets mål när jag anser att de kan förbättras" togs tyvärr bort av misstag då denna hade fallit ur ett dokument vid redigering. Detta resulterade i 53 stycken frågor och nedanstående sju dimensioner:

Dimensioner medarbetarskap

Psykologiska förutsättningsdimensioner

- *Kunskap och färdighet*: Mäter medarbetarens kunskaps- och färdighetsnivå, dvs. både teoretisk och praktisk handling vilket visar på i vilken grad man kan tillföra positiva och kreativa lösningar och bidra till en utvecklande och utmanande arbetsplats. Exempel påstående: ”Jag har den kunskap som är till nytta för andra arbetskamrater i deras arbete”.
- *Psykologisk mognad*: Mäter psykologisk färdighet att hantera sociala relationer och visar i vilken grad medarbetarens relationer kan optimera utförandet av arbetet genom interaktion och samarbete. Exempel påstående: ”Jag kommenterar mina arbetskamraters arbete när jag anser att det hjälper dem”.

Psykosociala interaktionsdimensioner

- *Lärande*: Mäter medarbetarens vilja och förmåga att ta till sig kunskap och färdighet, hur organisationen ger förutsättningarna för detta samt öppenhet för ifrågasättande. Exempel påstående: ”Jag lär mig ofta nya saker genom mitt arbete”.
- *Inomgruppskommunikation*: Mäter spridning av arbetsmässig information och kommunikation mellan chefer och kollegor. Exempel påstående: ”Jag får från min närmaste chef den information jag anser mig behöva för att utföra mitt arbete på ett bra sätt”.
- *Sociala relationer*: Mäter förmåga att hantera arbetsrelaterade och sociala relationer, dvs. hur en medarbetare interagerar med kollegor för att kunna hantera sina uppgifter samt ge stöd till kollegor. Förmåga kan främja lärande, kommunikation och tillit och effektivitet. Exempel påstående: ”Jag kan ge mina arbetskamrater kritik utan att det skapar dålig stämning”.
- *Demokratiska processer*: Mäter nivån av öppenhet, transparens, deltagande och decentralisering av ansvar och befogenheter i organisationen. Demokratiska processer främjar nyttjande av medarbetarens kunskap och erfarenheter, ökad förståelse för organisationens mål och ökad motivation och engagemang. Exempel påstående: ”Jag har befogenhet att ta nödvändiga beslut som berör mitt ansvarsområde”.
- *Tillit/lojalitet/respekt*: Mäter känslomässig trygghet i relationer och god tillit kännetecknas av idéer och initiativtagande. Lojalitet och respekt visar på förhållandet mellan arbetsparter genom vilken hänsyn man tar och vilken förståelse man visar

varandra. Exempel påstående ”Jag arbetar övertid om jag vet att det underlättar för verksamheten”.

För att mäta arbetstillfredsställelse användes delar av Hackman och Oldhams (1980) frågeformulär *Job Diagnostic Survey, JDS*, i Eppler och Neplers (1984) svenska översättning och bearbetning. Detta instrument avser att mäta hur ett arbetes egenskaper, exempelvis uppgiftsvariation, autonomi och feedback, påverkar ett arbetes motivationspotential. Hackman och Oldham (1980) menar att ett arbete med hög inre motivationspotential också har en påverkan på arbetstillfredsställelsen. Frågeformuläret inkluderar även delar som mäter arbetstillfredsställelse. För undersökningen valdes de dimensioner av frågeformuläret som avser tillfredsställelse i arbetet: Allmän tillfredsställelse, utvecklingstillfredsställelse, anställningstrygghet, kompensation, kollegor och överordnade. Totalt bestod enkäten av 18 stycken påståenden som besvaras utifrån en sexgradig skala från 0=Väldigt missnöjd till 5=Väldigt nöjd, alternativt 0=Tar absolut avstånd till 5=Instämmer helt. Skalan ändrades från Hackman och Oldhams (1980) original med sju svarsalternativ till sex stycken för att förmå deltagarna till att ta ställning genom att inte kunna välja ett neutralt svarsalternativ, precis som i WORK-IQ.

Påstående 4.9: “*The degree to which I am fairly paid for what I contribute to this organization*” i Hackman och Oldhams (1980) original användes inte då Eppler och Nelanders (1984) översättning av påståendet inte stämde överens: “*Möjligheten att genom facket verka för förändringar som gäller allmänt för min personalkategori*”. Då denna item tillhör dimensionen kompensation, resulterade det i att dimensionen endast bestod av en item istället för två. Eppler och Nelanders (1984) eget tillagda påstående 4.15: “*Möjligheten att genom facket verka för konkreta förändringar i min egen arbetsituation*” togs bort eftersom denna inte finns med i Hackman och Oldhams original.

Dimensioner arbetstillfredsställelse

- *Allmän tillfredsställelse*: Mäter hur nöjd en medarbetare är med sitt arbete över lag. Exempel påstående: “Rent allmänt är jag väldigt nöjd med det här jobbet”.
- *Utvecklingstillfredsställelse*: Mäter hur nöjd en medarbetare är med utvecklingsmöjligheterna i arbetet. Exempel påstående: “Den personliga utveckling jag uppnår genom att utföra mitt arbete”.
- *Anställningstrygghet*: Mäter hur nöjd en medarbetare är med anställningstryggheten. Exempel påstående: “Hur pass trygg min framtid verkar på det här jobbet”.

- *Kompensation*: Mäter hur nöjd en medarbetare är med lön och förmåner på arbetet. Exempel påstående: “Den lön och övriga förmåner jag har”.
- *Kollegor*: Mäter hur nöjd en medarbetare är med sina arbetskamrater. Exempel påstående: “De människor jag talar med och arbetar med på mitt jobb”.
- *Överordnade*: Mäter hur nöjd en medarbetare är med överordnade chefer och ledning. Exempel påstående: “Hur pass mycket stöd och vägledning jag får av mina närmsta överordnade”.

Dimensionerna anställningstrygghet, kompensation, kollegor och överordnade är mer specifika mätningar av kontexten kring arbetet och ses som moderatorer till arbetstillfredsställelse (Hackman och Oldham, 1980).

Procedur

31 stycken företag, alternativt avdelningar på större företag, kontaktades med förfrågan om intresse att delta i undersökningen. Första kontakt skedde via telefon och e-post. Urvalet av företag skedde med bekvämlighetsurval, genom kontakter till författarna samt andra närliggande företag i Skåne.

Nio organisationer valde att delta i undersökningen. En av organisationerna, ett tillverkningsindustriföretag, fick enkäten i pappersform då anställda saknade tillgång till datorer. Information om undersökningen, dess syfte och informerat samtyckte presenterades av författarna under två avdelningskonferenser med en veckas mellanrum, där hälften av de anställda var med vid den första konferensen och andra hälften vid den andra. Enkäten distribuerades till de anställda en vecka efter den sista konferensen. Enkäten erhöles i pappersform tillsammans med ett blankt kuvert för anonym återlämning. Undersökningen pågick under två veckor. Påminnelser skickades ut under de sista dagarna för att öka svarsfrekvensen. Enkäterna samlades in i lådor vid undersökningens slutdatum och när svarstiden var slut hämtades lådorna från företaget. Resterande organisationer erhöles enkäten via en länk för svarsregistrering på internet. Innan utskick av länken distribuerades information om undersökningen och dess syfte inklusive informerat samtycke via e-post till samtliga anställda inom dessa organisationer. Några dagar efter att denna information hade skickats ut distribuerades enkäten via e-post. All korrespondens med e-post skedde via en kontaktperson på respektive företag. Undersökningen pågick under två veckor. Påminnelser skickades ut under de sista dagarna för att öka svarsfrekvensen. I samråd med företagen erbjödes en utökning av svarsperioden med tre dagar, varav fyra företag valde att utöka den.

Vid undersökningens slutdatum stängdes internetformuläret för registrering. Pappersenkäten innehöll samma påståenden, svarsalternativ och bakgrundsvariabler som webbenkäten.

Etiska aspekter

Under studiens gång har det kommunicerats, både genom informerat samtycke och i enkäten, att deltagande är frivilligt, att deltagaren har rätt att avbryta, att all data kommer att hanteras konfidentiellt och att all återrapportering sker på gruppnivå. Även syftet med undersökningen presenterades. Detta faller i linje med rekommendationer kring etiska aspekter (Shaugnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2012). Vidare anses deltagare inte ha varit utsatta för någon skada eller kränkning genom undersökningen, vilket följer individskyddskravet i enlighet med Vetenskapsrådets (2011) rekommendationer.

Statistisk analys

Statistikprogrammet SPSS version 21 användes vid den statistiska databearbetningen. Datamaterialet kontrollerades enligt Tabachniks och Fidells (2007) rekommendationer. Deltagare med mer än totalt 5 % missing values exkluderades från undersökningen. Deltagare med mer än 5 % missing values på en dimension exkluderades från berörd dimension. Poäng som avvek mer än 1.5 kvartilavstånd (Pallant, 2013) bedömdes som outliers och raderades från respektive dimension. Vidare kontrollerades variablerna för normalfördelning och endast två av tretton variabler (psykologisk mognad och sociala relationer) uppfyllde kraven. Även varianshomogenitet kontrollerades inför ANOVA-analys, varav medarbetarskapsdimensionen inomgruppskommunikation inte uppfyllde kraven. För de variabler där normalfördelning eller varianshomogenitet inte uppfyllde kraven genomfördes både parametriska och icke-parametriska test. I de fall där analysernas signifikansnivå inte skiljde sig åt redovisas endast de parametriska testerna.

Reliabilitetsanalys gjordes på samtliga dimensioner för både medarbetarskap och arbetstillfredsställelse. För att stärka den interna konsistensen inom medarbetarskapsdimensionen Demokratiska processer togs fråga 41: *”När jag får möjlighet engagerar jag mig ofta i arbetsgrupper eller dylikt som berör min arbetsplats (t.ex. skyddskommitté, facket, trivselgrupp, frivilliga projektgrupper etc.)”* bort från fortsatta analyser, se Tabell 1 och Tabell 2.

Tabell 1. Deltagarantal, medelvärde, standardavvikelse, och Cronbachs α för medarbetarskapsdimensionerna

Dimensioner	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	α	Raderat item	α
Kunskap och färdighet	139	2.15	0.47	.727	-	-
Psykologisk mognad	140	1.86	0.41	.779	-	-
Lärande	139	2.05	0.64	.733	-	-
Inomgruppskommunikation	140	1.51	0.53	.801	-	-
Sociala relationer	139	1.73	0.52	.759	-	-
Demokratiska processer	140	1.87	0.62	.677	41	.771
Tillit/lojalitet/respekt	140	1.91	0.57	.682	-	-

Tabell 2. Deltagarantal, medelvärde, standardavvikelse, och Cronbachs α för arbetstillfredsställelsedimensionerna

Dimensioner	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	α
Allmän tillfredsställelse	137	3.45	1.93	.825
Utvecklingstillfredsställelse	140	3.49	1.92	.840
Anställningstrygghet	140	3.64	0.98	.772
Kompensation	139	2.97	1.31	- ^a
Kollegor	140	3.67	1.86	.737
Överordnade	140	3.29	1.13	.882

Notering:^a. Dimension består endast av en fråga, uppger då ingen Cronbachs alfa

För att undersöka sambandet mellan medarbetarskap och arbetstillfredsställelse, enligt hypotes 1, genomfördes korrelationsanalyser (Pearsons för parametriskt test och Spearman's rho för icke-parametriskt test) av samtliga dimensioner för medarbetarskap och arbetstillfredsställelse. Styrkan i korrelationerna räknas efter Cohens mått som $r=.10-.29$ är en svag korrelation, $r=.30-.49$ är en medelstark korrelation, och $r=.50-1$ är en stark korrelation (Cohen, 1988, refererat i Pallant, 2012).

För hypotes 2 användes korrelationsanalyserna från hypotes 1 för medarbetarskapsdimensionerna och allmän tillfredsställelse. Sedan genomfördes en korrelationsanalys mellan kompensationstillfredsställelse och allmän tillfredsställelse. Slutligen genomfördes ett signifikanstest mellan korrelationskoefficienterna (medarbetarskap/allmän tillfredsställelse samt kompensation/allmän tillfredsställelse) via Fisher R to Z-transformation (Pallant, 2013). Beräkningen genomfördes på webbsidan: <http://vassarstats.net/rdiff.html>.

Jämförelser av medarbetarskap mellan branscher, enligt hypotes 3, genomfördes med ANOVA och post-hoc med Bonferroni för att justera signifikansnivån. Där post-hoc indikerade en signifikant skillnad genomfördes oberoende t-test, one-tail, för att beräkna t-värde och effektstorleken. För de fem medarbetarskapsvariabler som inte visade på normalfördelning (kunskap och färdighet, lärande, inomgruppskommunikation, demokratiska processer, tillit/lojalitet/respekt) genomfördes även den icke-parametriska motsvarigheten, Kruskal-Wallis. Vid signifikans uppföljdes Kruskal-Wallis med Mann-Whitney U mellan grupperna för att se vart skillnaden fanns (Pallant, 2013). För att kontrollera risken för typ 1 fel användes Bonferroni för att reglera signifikansnivån. Effektstorleken beräknades genom eta squared (η^2) där .01 visar på svag effekt, .06 visar på medel effekt, och .14 visar på en stark effekt (Cohen, 1988, refererat i Pallant, 2012).

Resultat

Hypotes 1

I Tabell 3 presenteras resultatet av samtliga korrelationsanalyser mellan de olika dimensionerna av medarbetarskap och arbetstillfredsställelse varav majoriteten av variablerna visade signifikant positiva korrelationer. Flest signifikant starka positiva samband till arbetstillfredsställelse återfanns bland medarbetarskapsdimensionerna demokratiska processer och tillit/lojalitet/respekt. Den enda dimension inom arbetstillfredsställelse som inte korrelerade signifikant med samtliga medarbetarskapsdimensioner var kompensation där endast demokratiska processer och tillit/lojalitet/respekt visade signifikanta men svaga korrelationer. Resultatet stödjer hypotes 1 till stor del.

Hypotes 2

Korrelationerna mellan medarbetarskap och allmän tillfredsställelse redovisas i Tabell 3. Samtliga dimensioner visade signifikanta, positiva samband med variation i styrka. Korrelationen mellan kompensation och allmän tillfredsställelse visade en signifikant medelstark positiv korrelation, $r=.43$, $n=131$, $p<.01$. Den statistiska beräkningen av

signifikansen av skillnaderna mellan korrelationskoefficienterna (one-tail) mellan medarbetarskapsdimensionerna/allmän tillfredsställelse och kompensation/allmän tillfredsställelse visade följande resultat: *Tillit/lojalitet/respekt* ($z_{obs}=1.73, p<.05$) har signifikant starkare korrelation med allmän tillfredsställelse än vad kompensationen har med allmän tillfredsställelse. *Demokratiska processer* ($z_{obs}=1.64, p=.051$) har en högre korrelation med allmän tillfredsställelse än vad kompensation har, men ligger precis utanför gränsen för signifikans. Kompensation har däremot starkare korrelation med allmän tillfredsställelse än vad *psykologisk mognad* ($z_{obs}=-2.37, p<.01$) har. Resterande dimensioner visade inte någon signifikant skillnad i korrelation till allmän tillfredsställelse jämfört med kompensation: *Kunskap och färdighet* ($z_{obs}=-.02, p=.492$); *Lärande* ($z_{obs}=-.95, p=.171$); *Inomgruppskommunikation* ($z_{obs}=.03, p=.488$); *Sociala relationer* ($z_{obs}=-1.22, p=.111$). Utifrån dessa resultat kan hypotesen inte bekräftas.

Tabell 3. Korrelationsresultat mellan medarbetarskapsdimensionerna och arbetstillfredsställelsedimensionerna

	Kunskap och färdighet	Psykologisk mognad	Lärande	Inomgrupps-kommunikation	Sociala relationer	Demokratiska processer	Tillit/lojalitet/respekt
Allmän tillfredsställelse	.43**	.17*	.33**	.44**	.30**	.59**	.59**
<i>n</i> =	131	132	131	132	131	131	132
Utvecklingstillfredsställelse	.43**	.31**	.44**	.53**	.46**	.63**	.67**
<i>n</i> =	138	139	138	139	138	138	139
Anställningstrygghet	.35**	.26**	.32**	.40**	.26**	.50**	.52**
<i>n</i> =	137	138	138	139	138	138	139
Kompensation	-.03	-.01	.02	.09	.04	.20**	.29**
<i>n</i> =	137	138	138	139	138	138	139
Kollegor	.36**	.43**	.49**	.54**	.61**	.45**	.57**
<i>n</i> =	138	139	138	139	138	138	139
Överordnade	.48**	.37**	.39**	.60**	.51**	.70**	.70**
<i>n</i> =	133	134	133	134	133	134	134

Notering: **. Korrelation är signifikant vid .01 (one-tail)

*. Korrelation är signifikant vid .05 (one-tail)

Hypotes 3

Från ANOVA-resultaten återfanns en statistiskt signifikant skillnad vid $p < .05$ mellan branscherna i sex av de sju medarbetarskapsdimensionerna.

Kunskap och färdighet. Dimensionen visade $F(2,123)=7.22, p < .01, \eta^2=.11$, där post-hoc indikerade att skillnaden i medelvärde för Processindustri ($n=53, M=1.98, SD=.42$) var signifikant lägre än för både Telekom ($n=32, M=2.30, SD=.41; t(83)=3.49, p < .001, \text{one-tail}, \eta^2=.13$) och Handels ($n=41, M=2.25, SD=.48; t(92)=3.00, p < .01, \text{one-tail}, \eta^2=.09$), vilket gav stöd åt hypotesen.

Psykologisk mognad. Dimensionen visade $F(2,124)=7.15, p < .01, \eta^2=.10$, där post-hoc indikerade att skillnaden i medelvärde för Processindustri ($n=54, M=1.71, SD=.34$) var signifikant lägre än Telekom ($n=32, M=2.02, SD=.31; t(84)=4.12, p < .000, \text{one-tail}, \eta^2=.17$), medan skillnaden mellan Processindustri och Handels ($n=41, M=1.88, SD=.44$) inte var signifikant, vilket därmed inte gav stöd åt hypotesen.

Lärande. Dimensionen visade $F(2,124)=10.68, p < .001, \eta^2=.15$, där post-hoc indikerade att skillnaden i medelvärde för Processindustri ($n=54, M=1.75, SD=.63$) var signifikant lägre än medelvärdena för Telekom ($n=32, M=2.33, SD=.47; t(80)=4.80, p < .001, \text{one-tail}, \eta^2=.21$) och Handels ($n=32, M=2.12, SD=.59; t(93)=2.84, p < .01, \text{one-tail}, \eta^2=.08$), vilket gav stöd åt hypotesen.

Inomgruppskommunikation. Dimensionen visade $F(2,125)=5.49, p < .01, \eta^2=.08$, där post-hoc indikerade att medelvärdet för Processindustri ($n=55, M=1.30, SD=.40$) var signifikant lägre än Telekom ($n=32, M=1.58, SD=.46; t(85)=3.00, p < .01, \text{one-tail}, \eta^2=.09$) och Handels ($n=41, M=1.59, SD=.59; t(66)=2.73, p < .01, \text{one-tail}, \eta^2=.07$), vilket gav stöd åt hypotesen.

Sociala relationer. Dimensionen visade $F(2,124)=7.53, p < .01, \eta^2=.11$, där post-hoc indikerade att medelvärde för Processindustri ($n=54, M=1.51, SD=.47$) var signifikant lägre än Telekom ($n=32, M=1.81, SD=.52; t(84)=2.75, p < .01, \text{one-tail}, \eta^2=.08$) och Handels ($n=41, M=1.88, SD=.48; t(93)=3.70, p < .001, \text{one-tail}, \eta^2=.13$), vilket gav stöd åt hypotesen.

Demokratiska processer. Dimensionen, $F(2,123)=3.20, p < .05, \eta^2=.05$, visade på en signifikant skillnad, dock återfanns inte denna i post-hoc då medelvärdena inte visade på några signifikanta skillnader mellan Processindustri ($n=53, M=1.80, SD=.53$) och Telekom ($n=32, M=1.74, SD=.74$) eller Handels ($n=41, M=2.06, SD=.56$), vilket inte gav stöd åt hypotesen. Samtidigt visade det motsvarande icke-parametriska testet, Kruskal-Wallis, inte på någon signifikant skillnad gällande demokratiska processer, $\chi^2(2, n=126)=5.31, p=.70$ mellan

Processindustri ($n=53$, $Md=58.26$), Telekom ($n=32$, $Md=58.45$) och Handels ($n=41$, $Md=74.21$).

Tillit/lojalitet/respekt. I denna dimension, $F(2,125)=2.62$, $p=.077$, återfanns inga signifikanta skillnader mellan branscherna.

Resultaten visade att hypotesen till stor del fick stöd. Processindustrin hade signifikant lägre värde på medarbetarskap än Handels och Telekom på dimensionerna kunskap och färdighet, lärande, inomgruppskommunikation och sociala relationer, vilka gav stöd till hypotesen. Processindustrin hade inte signifikant lägre värde mot både Handels och Telekom på medarbetarskapsdimensionerna psykologisk mognad, demokratiska processer och tillit/lojalitet/respekt, vilka därmed inte gav stöd åt hypotesen.

Diskussion

Resultatdiskussion

Undersökningen visar på blandade resultat för hypoteserna. Nedan diskuteras respektive hypotes.

Enligt hypotes 1 antas ett positivt samband mellan medarbetarskap och arbetstillfredsställelse. Detta bekräftas av resultaten då de visar på en tydlig koppling mellan medarbetarskap och arbetstillfredsställelse med signifikanta positiva korrelationer förutom vad det gäller kompensation. Detta skulle kunna bidra till en ökad förståelse för medarbetarskap då det, till författarnas kännedom, inte har undersökts tidigare.

Då Sverige till stor del präglas av postmoderna värderingar där exempelvis meningsfulla arbeten, delaktighet och autonomi värderas högt (Inglehart, 1995; 2006) kan sambandet mellan arbetstillfredsställelse och medarbetarskap på så vis ses som naturligt då medarbetarskapet understryker just deltagande och ansvar. Enligt Locke (1969) uppstår arbetstillfredsställelse när ett faktiskt resultat överensstämmer med ett önskat resultat. Detta innebär att om en medarbetare exempelvis värderar deltagande högt och detta uppfylls genom arbetet genererar det arbetstillfredsställelse. Detta skulle kunna innebära att det i dagens organisationer faktiskt är gynnsamt att möta dessa moderna värderingar genom att investera i att utveckla medarbetarskapet. Om medarbetarskapets relevans för en organisation är beroende av samhällets rådande värderingar skulle detta kunna innebära att en undersökning mellan medarbetarskap och arbetstillfredsställelse inte alls skulle visa samma resultat i ett land som präglas av andra värderingar än Sverige. Då medarbetarskap också är ett begrepp som framförallt fokuseras på i Norden skulle det vara intressant att studera sambandet i länder både utanför Norden och framförallt länder som styrs av andra värderingar.

De dimensioner som visar på starkast samband med arbetstillfredsställelse är demokratiska processer och tillit/lojalitet/respekt. Som tidigare nämnt så menar Hackman och Oldham (1980) att arbeten som innehåller inre motiverande egenskaper kommer att resultera i högre arbetstillfredsställelse. En av de viktiga arbeteegenskaperna som kan bidra till detta är autonomi, vilket är en viktig del i demokratiska processer som just mäter i vilken mån det finns möjlighet att ta ansvar, fatta beslut och att påverka. Att detta är en viktig aspekt för arbetstillfredsställelse bekräftas även av Acorn, Ratner och Crawford (1997). Även sambandet mellan tillit/lojalitet/respekt och arbetstillfredsställelse bekräftas i tidigare studier. Bland annat visar Velez och Stoms (2012) resultat på ett starkt positivt samband. Det understryker hur viktigt det är att en arbetsplats präglas av möjlighet till öppenhet, deltagande, ansvarstagande men också av en hög tillit till kollegor, chefer och organisation.

Enligt hypotes 2 är det positiva sambandet mellan medarbetarskap och allmän tillfredsställelse signifikant starkare än sambandet mellan compensation och allmän tillfredsställelse. Då analysen visar på blandade resultat får denna hypotes inget stöd. Vad som dock är intressant med resultaten är att trots att korrelationen medarbetarskap/allmän tillfredsställelse inte påvisar ett signifikant starkare samband än korrelationen compensation/allmän tillfredsställelse, påvisar inte heller korrelationen compensation/allmän tillfredsställelse signifikant starkare samband än vad korrelationen medarbetarskap/allmän tillfredsställelse gör. Detta tyder på att varken medarbetarskap eller compensation verkar ha en större betydelse för allmän tillfredsställelse än vad den andra har vilket skulle kunna innebära att båda faktorerna har liknande betydelse för en anställds arbetstillfredsställelse. Exempelvis fann Shields och Ward (2001) att både utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen och tillfredsställelse med lönen tydde på färre funderingar att sluta från sitt jobb, även om utvecklingsmöjligheter hade något större påverkan.

Då varken medarbetarskap eller compensation indikerar ett starkare samband med arbetstillfredsställelse än den andra väcker det också frågan om de kanske bygger på varandra. Hackman och Oldham (1980) menar att de grundläggande kraven, såsom tillfredsställelse med lönen, behöver tillgodoses innan en medarbetare kan ta sig an mer utmanande arbete. Även Inglehart (1995; 2006) påpekar att det behövs en viss ekonomisk trygghet för att satsa på självförverkligande, om denna trygghet saknas investeras istället kraften i att överleva. Utifrån postmoderna värderingar, där självförverkligande värderas högre än pengar (Inglehart 1995; 2006), kan det ses som att compensation blir mindre relevant, dvs. att anställda blir mer tillfredsställda med lönen, om arbetet samtidigt erbjuder

utveckling och en ökad meningsfullhet för individen. Detta skulle kunna visa på att tillfredsställelse med kompensation ligger som grund till att utveckla ett högre medarbetarskap men också att tillfredsställelsen med kompensationen faktiskt ökar om arbetet inbjuder till ett högre medarbetarskap. Samtidigt är det dock viktigt att påminnas om att även personligheten kan spela en roll i arbetstillfredsställelse (Judge et al., 2002). Interaktiva teorier gällande arbetstillfredsställelse (Judge et al., 2002) betonar att arbetstillfredsställelse påverkas av *både* arbetet och personlighet vilket skulle kunna förklara att individers arbetstillfredsställelse är beroende av olika faktorer. Hackman och Oldham (1980) menar exempelvis att alla medarbetare inte svarar på samma sätt på högt motiverande arbeten utan det som är mer tillfredsställande för en medarbetare kan samtidigt bidra till mindre tillfredsställelse för en annan. Vad det gäller strävan mot självförverkligande behöver det ju nödvändigtvis inte ligga inom arbetets ramar utan vissa individer kanske fokuserar på självförverkligande inom andra områden.

En annan fråga som väcks är också om medarbetarskap och kompensation kan väga upp för varandra. Skulle kompensationen kunna vara viktigare för arbetstillfredsställelse i ett arbete där möjligheterna att utveckla ett högre medarbetarskap är begränsade än vad den är i ett arbete som erbjuder stora möjligheter till medarbetarskap? Detta hade varit intressant att undersöka vidare i framtiden.

Hypotes 3, som menar att Processindustrin kommer visa ett lägre medarbetarskap än Telekom och Handels, får delvis stöd av resultaten då flera dimensioner visar en signifikant skillnad mellan Processindustrin och de andra branscherna. Detta stämmer överens med Tengblads (2003) tidigare undersökningar som visar att processindustrin är präglad av ett mer traditionellt medarbetarskap.

Då resultaten visar att branschen i sig kan ha en påverkan på förutsättningarna för utveckling av medarbetarskap uppstår frågan vad en organisation kan och vill göra för att uppmuntra utveckling av medarbetarskap. Trots att organisationens struktur kan innebära hinder för utvecklingen av medarbetarskap, finns det ändå stora möjligheter att utveckla relationerna på arbetsplatsen, såsom med chef och kollegor. Intressant med forskningsfynden i studien är processindustrin inte visade på någon signifikant skillnad mot de andra branscherna gällande demokratiska processer och tillit/lojalitet/respekt. Detta tyder på att trots att processindustrin präglas av ett traditionellt medarbetarskap är vissa aspekter av medarbetarskap väl utvecklade vilket visar på att oavsett bransch och organisationsstruktur

kan skillnad göras i att anställda får var delaktiga i beslut, komma med sina idéer samt skapa en ömsesidig tillit.

Det hade vidare varit intressant att undersöka om arbetstillfredsställelsen skiljer sig åt mellan branscher. Då medarbetarskap inte är den enda faktorn som bidrar till arbetstillfredsställelse kanske det finns något annat inom processindustrin, eller andra branscher med lägre medarbetarskap, som väger upp för det. Tidigare diskuterades exempelvis kompensationens relevans för arbetstillfredsställelse och huruvida kompensationen kan väga upp för medarbetarskap. Även anställningstrygghet, kollegor och överordnade skulle vara intressanta att undersöka närmare i detta.

Metoddiskussion

Work-IQ som användes för att mäta medarbetarskap är ett icke standardiserat och relativt oprövat frågeformulär. Detta kan ses som en begränsning samtidigt som dimensionerna visade en hög reliabilitet i Cronbachs alfa. Frågan som av misstag inte inkluderades i enkäten kan ha påverkat dimensionens medelvärde men risken för detta bedöms vara liten. Job Diagnostic Survey är däremot ett väl beprövat frågeformulär (Hackman & Oldham, 1980). Då endast utvalda dimensioner från formuläret, relevanta för arbetstillfredsställelse, användes i undersökningen kan detta ha påverkat testets validitet. Cronbachs alfa visade hög reliabilitet vilket kan bero på att kompletta dimensioner har använts. Inget Cronbachs alfa-värde återgavs för dimensionen kompensation eftersom endast en av två items inkluderades i undersökningen. Att dimensionen endast innehöll en item kan ses som en begränsning då en skala med fler items kan vara mer reliabel (Shaughnessy et al., 2012). Vad det gäller enkätundersökningar finns det alltid en risk för social önskvärdhet vilket studien inte har kunnat kontrollera för. Då enkäterna innehåller exempelvis frågor om vad den anställde anser om kollegor, chef och ledning kan det finnas en viss känslighet som därmed kan ha påverkat svaren. Även om informerat samtycke uppmanade deltagarna att inte diskutera enkäten under undersökningsperioden, kunde inte detta kontrolleras. Ytterligare en risk med metoden är risken att enkäten inte fylldes i enskilt.

Den externa validiteten kan anses som relativt hög då den totala svarsfrekvensen uppgick i 62,5 %. Svarsfrekvensen har dock varierat på de olika företagen, mellan 12-90 %. Där svarsfrekvensen har varit väldigt låg kan det finnas en risk för response rate bias, vilket innebär att den låga svarsfrekvensen kan resultera i att samplet inte är representativt (Shaughnessy et al., 2012). Deltagarantalet har gjort det möjligt att dela in deltagarna i tre olika branschgrupper med minst 30 personer/grupp. Inom två av branscherna representeras

deltagarna från ett företag vilket kan göra det svårt att generalisera resultaten då dessa snarare skulle kunna vara företagsspecifika än branschspecifika. Likaså kan generaliserbarheten begränsas då en av branscherna hade betydligt lägre svarsfrekvens än de andra två.

Deltagarurvalet skedde genom ett bekvämlighetsurval men då undersökningen genomfördes i samarbete med företag möjliggjorde det en kontroll av enkätens spridning och kontroll över svarsfrekvensen.

Eftersom undersökningen sammanföll med påsklovsveckorna kan detta ha haft negativ påverkan på svarsfrekvensen och det interna bortfallet. För vissa organisationer innebär påskveckorna ökad ledighet och för exempelvis organisationerna inom handeln innebär dessa dagar några av årets mest intensiva arbetsdagar. Undersökningen pågick under två veckor, i samråd med företagen erbjöds en förlängning av svarstiden med tre dagar för att öka svarsfrekvensen. Endast fyra företag valde att förlänga. Detta kan dock ses som en svaghet i studien då förlängningen inte inkluderade samtliga företag, vilket på så vis kan ses som att företagen har givits olika förutsättningar.

Då distribuering av information, informerat samtycke, enkäter och påminnelser har skett via en ansvarig på respektive företag har det varit svårt att kontrollera processen. Önskvärt hade varit att få möjlighet att presentera undersökningen för alla undersökningsdeltagare face-to-face för att öka deltagarantalet och för att ha möjlighet att ta emot spontana frågor.

Enkäten inkluderade bakgrundsvariabler såsom befattning och erfarenhet inom arbetsområdet. Då dessa inte uppfattades tillräckligt tydliga för undersökningsdeltagarna och svaren blev svåra att tyda fick dessa tas bort från analysen. På grund av olika förutsättningar på arbetsplatserna genomfördes studien med webbenkät på alla företag utom ett som istället fick pappersenkät. Även om detta skulle kunna innebära något olika förutsättningar, som tas upp nedan, borde inte det ha haft någon påverkan på resultaten då enkäterna innehöll samma frågor och svarsalternativ. I webbenkäten var samtliga frågor tvingande och krävde att svar fylldes i. Denna möjlighet erbjuder inte pappersenkäten vilket ledde till att dessa innehöll fler missing values, dock inte något större antal. I pappersenkäten fanns inte möjlighet att kontrollera att frågorna besvarades i följdordning eller sammanhängande, dock anses inte frågorna vara känsliga för detta.

En viktig notering för denna undersökning är att den mäter samband och därmed kan ingen kausalitet påvisas.

Framtida forskning

Då tidigare forskning inom både medarbetarskap och medarbetarskap/arbetstillfredsställelse är begränsad är de intressanta områdena för vidare forskning många. Undersökningens resultat visar på ett positivt samband mellan medarbetarskap och arbetstillfredsställelse. Eftersom det inte finns någon tidigare motsvarande studie skulle undersökningen gynnas av att replikeras för ökad generaliserbarhet. Vidare hade det varit intressant att undersöka eventuell kausalitet mellan de två faktorerna och framför allt vilken påverkan medarbetarskapet har på arbetstillfredsställelsen för att kunna se vilka positiva effekter som kan härledas till medarbetarskap.

Jämförelsen av medarbetarskap mellan branscher visar en lägre nivå av medarbetarskap inom processindustrin. Då processindustrin endast representeras av ett företag skulle resultatet kunna stärkas genom att genomföra motsvarande undersökning med flera deltagande företag från processindustrin. Studien undersöker inte skillnader i arbetstillfredsställelse mellan branscher vilket hade varit intressant att titta på i framtida forskning då det skulle kunna ge en större förståelse för hur faktorerna medarbetarskap och arbetstillfredsställelse hänger samman.

Referenser

- Acorn, S., Ratner, P. A. & Crawford, M. (1997). Decentralization as a determinant of autonomy, job satisfaction, and organizational commitment among nurse managers. *Nursing Research*, 46(1), 52-57. doi:10.1097/00006199-199701000-00009
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2011). *Work without boundaries: Psychological perspectives on the new working life*. Oxford: Wiley-Blackwell. doi:10.1002/9781119991236
- Berkowitz, L., Fraser, C., Treasure, F. & Cochran, S. (1987). Pay, equity, job gratifications, and comparisons in pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 544-551. doi:10.1037/0021-9010.72.4.544
- Bertlett, J. (2011). *An employeeship model and its relation to psychological climate. A study of congruence in the behavior of leaders and followers*. Doktorsavhandling, Lunds Universitet, Institutionen för psykologi.
- Bertlett, J. & Arvidsson, M. (2009). *Work-Oriented relationship and knowledge-based investigation questionnaire (Work-IQ)*. Opublicerat frågeformulär. Lunds Universitet, Sverige.
- Bertlett, J., Johansson, C. R., Arvidsson, M. & Jern, S. (2012). A two-way approach of congruent behavior between leaders and staff in the employeeship concept: Test of model, questionnaires, and influence on climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 428-446.
- Bouckenoghe, D., Raja, U. & Butt, A. (2013). Combined effects of positive and negative affectivity and job satisfaction on job performance and turnover intentions. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 147(2), 105-123. doi:10.1080/00223980.2012.678411
- Eppler, M. & Nelander, B. (1984). *Kartläggning och omformning av den psykosociala arbetsmiljön på ett sjukhus - en arbetslivspedagogisk studie*. Lund: Studentlitteratur.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268
- Hällstén, F. & Tengblad, S. (2006). Medarbetarskap i praktiken. I F. Hällstén & S. Tengblad (Red.), *Medarbetarskap i praktiken* (ss. 9-32). Lund: Studentlitteratur.

- Iaffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273. doi:10.1037/0033-2909.97.2.251
- Inglehart, R. (1995). Changing values, economic development and political change. *International Social Science Journal*, 47(145), 379-403.
- Inglehart, R. (2006). Mapping global values. *Comparative Sociology*, 5(2-3), 115-136. doi:10.1163/156913306778667401
- Irfaeya, W., Liu, L. & Tengblad, S. (2006). Svenskt medarbetarskap i ett internationellt perspektiv. I F. Hällstén & Tengblad, S (Red.), *Medarbetarskap i praktiken* (ss. 75-96). Lund: Studentlitteratur.
- Judge, T. A., Parker, S. K., Colbert, A. E., Heller, D. & Ilies, R. (2002). Job satisfaction: A cross-cultural review. I N. Anderson, D. S., Ones, H., Sinangil & C. Viswesvaran (Red.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Volume 2: Organizational psychology* (ss. 25-52). Thousand Oaks, CA US: Sage Publications, Inc.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167. doi:10.1016/j.jvb.2010.04.002
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. doi:10.1037/0033-2909.127.3.376
- Kamalanabhan, T., Sai, L. & Mayuri, D. (2009). Employee engagement and job satisfaction in the information technology industry. *Psychological Reports*, 105(3 Pt 1), 759-770. doi: 10.2466/PR0.105.3.759-770
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kinlaw, D. C. (1995). *Medarbetarskap: Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Landy, F. & Conte, J. (2013). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (4. uppl.). Hoboken, NJ US: John Wiley & Sons Inc.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(4), 309-336. doi:10.1016/0030-5073(69)90013-0
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. I M. D. Dunnette (Red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (ss. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.

- Miller, K. I. & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753. doi:10.2307/255942
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P. & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607-618. doi:10.5465/AMJ.2005.17843941
- Møller, C. (1994). Employeeeship: The necessary prerequisite for empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(2), 4-13.
- Näswall, K., Hellgren, J. & Sverke, M. (2008). The individual in the changing working life: Introduction. I K. Näswall, J. Hellgren, M. Sverke (Red.), *The individual in the changing working life* (ss. 1-16). New York, NY US: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511490064.001
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974. doi:10.1037/0021-9010.77.6.963
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. (5. uppl.). Maidenhead: Open University Press/McGrawHill.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. I K. Näswall, J. Hellgren, M. Sverke (Red.), *The individual in the changing working life* (ss. 380-402). New York, NY US: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511490064.018
- Schaugnessy, J.J., Zechmeister, E.B. & Zechmeister, J.S. (2012). *Research methods in psychology* (9. uppl.). Boston: McGraw Hill Higher Education.
- Seeholm, J. & Salomonsson, L. (2006). Förutsättningar för medarbetarskap i ett mindre kunskapsföretag. I F. Hällstén & S. Tengblad (Red.), *Medarbetarskap i praktiken* (ss. 97-116). Lund: Studentlitteratur.
- Shields, M. A., & Ward, M. (2001). Improving nurse retention in the National Health Service in England: the impact of job satisfaction on intentions to quit. *Journal of Health Economics*, 20(5), 677-701.
- Singh, P. & Loncar, N. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 65(3), 470-490.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistics*. (5. uppl.). Boston: Pearson Education Inc.
- Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbetaren*. Malmö: Liber AB.

- Tengblad, S. (2006). Medarbetarskap i offentlig och privat sektor. I F. Hällstén & S. Tengblad, S (Red.), *Medarbetarskap i praktiken* (ss. 55-74). Lund: Studentlitteratur.
- Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C. & Velten, J. (2007). *Medarbetarskap: Från ord till handling!* Malmö: Liber AB.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Velez, P. & Strom, T. (2012). Effects of Organizational Trust. *Organization Development Journal*, 30(2), 39-50.
- Vetenskapsrådet. (2011). God forskningsed. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Wright, T. A. & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160. doi:10.1177/0149206306297582
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94. doi:10.1037/1076-8998.5.1.84