



Forskningen bakom Winningtemps tillvalsfrågor

– Leif Denti, forskare vid Göteborgs Universitet –



HÅLLBARHET

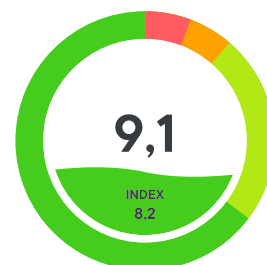
SJÄLVLEDARSKAP

AMBASSADÖRSKAP

TILLIT

INNOVATION

MÅNGFALD, JÄMLIKHET OCH INKLUDERING



Rev: PA2
2021-12-08

Winningtemp

SUCCEED TOGETHER



BAKGRUND

Under våren 2021 utvecklade Winningtemp fem nya faktorer utifrån efterfrågan från sina kunder. Dessa är ambassadörskap, självledarskap, hållbarhet, tillit, samt innovationsförutsättningar. Man tog hjälp av forskaren Leif Denti som gjorde en omfattande sökning i forskningslitteraturen efter studier som korrekt definierar och operationaliserar (gör begreppen mätbara) faktorerna i fråga. Utifrån detta arbete formulerades frågeskalorna som mäter de fem nya faktorerna. Detta white paper syftar till att bidra med definitioner av faktorerna och sammanställa forskningslitteraturen kring faktorernas prediktiva förmåga för olika typer av utfall och effekter på psykosocial hälsa samt psykosocial arbetsmiljö. Fokus har varit på två typer av utfall - personalomsättning och sjukfrånvaro - eftersom dessa är starkt kostnadsdrivande för organisationer. Andra utfall som prediceras av de fem nya faktorerna är också sammanställda i detta white paper.



VAD ÄR PREDIKTIV VALIDITET?

Begreppet validitet inom vetenskapen kan brett beskrivas som en uppskattning på om man verkligen mäter det man vill mäta. Det finns olika typer av validitet. De två som är mest relevanta för personalvetenskapliga mätningar såsom medarbetarundersökningar är innehållsvaliditet och prediktiv validitet. Innehållsvaliditet används vanligen vid utformningen av test eller frågeskalor. Eftersom fenomenet man vill mäta (t ex någons arbetsglädje) skulle kunna fångas in av tusentals varianter på frågor är man här intresserad av att förstå om den begränsade frågeskalan man har tillhanda är tillräckligt bra på att fånga in fenomenet. Prediktiv validitet är fenomenets (och frågeskalans) förmåga att förutsäga framtida utfall. Någon som skriver höga poäng på högskoleprovet ska rimligen kunna klara av sina högskolestudier bättre jämfört med någon som skriver låga poäng – om så inte är fallet bör vi inte använda högskoleprovet som urvalstest.

Innehållsvaliditet (att frågeskalan verkligen mäter det den är tänkt att mäta) och prediktiv validitet har varit huvudfokus när frågeområdena valdes ut för Winningtemp modell.



STUDIERS KVALITET

Forskningsstudier har olika grader av kvalitet. Med kvalitet menas här den grad av säkerhet att den undersökta effekten verkligen existerar. Meta-analyser är sådana studier som analyserar den sammantagna effekten i många studier samtidigt, och har därför högsta kvalitet. Resultaten från en sådan analys anses väga tyngre än resultat från en enskild forskningsstudie. Longitudinella studier är enskilda studier som undersöker en effekt över tid, vilket ökar resultatens prediktiva validitet. Tvärsnittsstudier undersöker samband mellan faktorer vid endast ett enskilt tillfälle, och saknar därför tidsdimensionen vid mätningen. Dessa studier har lägst kvalitet. Vid litteratursökningen prioriterades studier som är meta-analyser och longitudinella.



METOD

En omfattande litteratursökning genomfördes för att ta fram forskning på sambanden mellan Winningtemp fem nya faktorer (ambassadörskap, självledarskap, hållbarhet, tillit, samt innovationsförutsättningar) och olika utfallsmått. Sökningarna gjordes utifrån Cochranes modell för sökningar för systematiska litteraturanalyser med följande sökord: (Winningtemp-faktor) AND (Turnover OR Absenteeism) AND (Meta Analysis)). Sökningen genomfördes i databaserna Web of Science, Business Source Premier och PsycInfo. Sökningen genomfördes på abstract-nivå (i artiklarnas sammanfattningar). Sökord för personalsomsättning var: turnover, employee turnover. Sökord för sjukfrånvaro var: sickness absence, sick leave, sickness absenteeism, absenteeism. Fortsatt gjordes ett antal mer öppna sökningar i samma databaser, samt öppna databaser såsom Google Scholar för att identifiera andra faktorer som kan prediceras av Winningtemp-faktorerna. De här sökningarna gjordes med kombinationen "Winningtemp-faktor" (e.g. Self-Leadership) + "Outcomes" + "Meta Analysis".

Utifrån litteratursökningen identifierades följande meta-analyser. Dessa lästes igenom och en ranking gjordes av relevanta faktorer för respektive utfall.

Följande meta-analyser är relevanta för personalomsättning:

- Griffeth et al. 2000 (ungefär 67 studier); Hancock et al. 2017 (159 studier); Harter et al. 2009 (199 studier); Heavey et al.

2013 (82 studier); Jiang et al. 2012 (65 samples); Kim & Kao 2014 (22 studier); Nei, Snyder & Litwiller 2015 (106 studier); Ozkan et al. 2020 (101 studier); Park & Shaw 2013 (300 samples); Podsakoff et al. 2007 (157 studier); Podsakoff et al. 2009 (206 samples); Rubenstein et al. 2018 (316 studier); Shvets 2018 (109 studier); Spector 1986 (88 studier); Wang et al. 2020 (65 studier).

Följande meta-analyser är relevanta för sjukfrånvaro:

- Dujits et al. 2007 (20 studier); Darr & Johns 2008 (153 studier); Farrell (96 studier); Harter et al. 2009 (199 studier); Kuoppala et al. 2008 (46 studier); Miraglia & Johns, 2016 (109 studier); Nei, Snyder & Litweller 2015 (106 studier); Podsakoff et al. 2009 (206 samples); Shvets 2018 (109 studier); Spector 1986 (88 studier); Nei, Snyder & Litweller 2015 (106 studier).

Följande meta-analyser är relevanta för övriga faktorer:

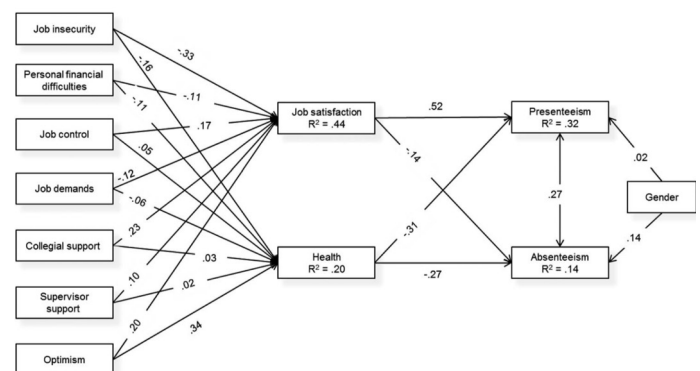
- Chang, Johnson & Yang (29 studier, undersöker kopplingen mellan arbetssituation och deltagande); Christian & Slaughter 2007 (antal studier ej deklarerat, undersöker kopplingen mellan engagemang och hälsa, organizational commitment); Cohen-Charash et al. 2001 (190 studier, undersöker kopplingen mellan arbetssituationen och prestation, arbetsglädje, delaktighet); Dalal 2005 (38 studier, undersöker kopplingen mellan delaktighet och kontraproduktiva beteenden); Evans & Dion 1991 (27 studier, undersöker kopplingen mellan teamkänsla och prestation); Hammond et al. 2011 (80 studier, undersöker kopplingen mellan ledarskapsfaktorer, arbetssituationen och individuell innovationsförmåga); Harter et al. 2009 (199 studier, undersöker kopplingen mellan arbetsglädje, engagemang och en rad faktorer, däribland prestation); Illies, Nahrgang & Morgeson 2007 (50 samples, undersöker kopplingen mellan Leader-Member Exchange och delaktighet); Knotts et al. 2021 (57 samples, undersöker kopplingen mellan självledarskap och kreativitet, innovation, arbetsprestationer, egenförmåga, arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang); Lee et al. 2013 (65 studies, undersöker kopplingen mellan arbetsglädje och utmattning); LePine et al. 2008 (138 studier, undersöker kopplingen mellan teamkänsla och prestation/arbetsglädje); Nielsen, Hrivnak & Shaw 2009 (38 samples, undersöker kopplingen mellan Delaktighet och prestation); Theorell et al. 2015 (59 studier, undersöker kopplingen mellan personlig utveckling, arbetssituationen, teamkänsla och depressiva symptom); Williams et al 2006 (203 studier, undersöker kopplingen mellan arbetsglädje och prestation); Wang et al. 2020 (65 studier, undersöker kopplingen mellan anställdas upplevda CSR och positiva attityder samt positiva beteenden).

ALLA FAKTORER ÄR INTE SKAPTA LIKA: DISTALA OCH PROXIMALA FAKTORER

Det är viktigt att ha i åtanke vilka variabler som är distala respektive proximala i relationen till utfallet, så att modellen använder variabler med starkast prediktiva förmåga. En distal faktor är en bakomliggande faktor (distal betyder ungefär 'långt ifrån') som i sig kan ha korrelationer med utfallet, men framför allt påverkar den distala faktorn en mellanliggande faktor som kallas mediator. Den medierande faktorn är därmed proximal i sitt förhållande till utfallet (proximal betyder ungefär 'nära').

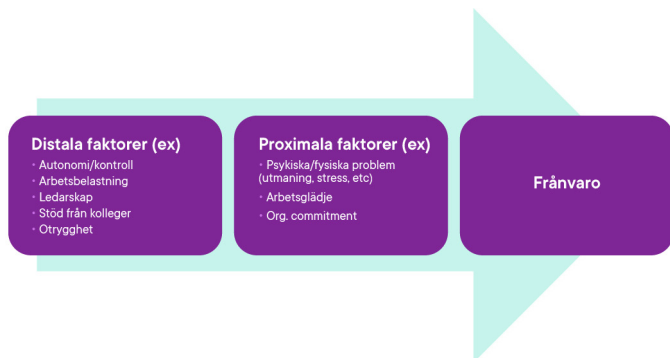
I figur 1, som kommer från en nyligen publicerad meta-analys (Miraglia & Johns, 2016) kan vi exempelvis se att arbetsglädje är en mediator i sambandet mellan distala variabler som exempelvis stödjande ledarskap, autonomi (job control) och kollegialt stöd, och deras effekter på sjukfrånvaro. Forskarna delade upp de distala och proximala variablerna utmed två mekanismer som påverkar sjukfrånvaro. Den första mekanismen är effekten av hälsa – exempelvis utmattning, stress, depression, eller fysiska åkommor. Den andra mekanismen består av motivationella faktorer. Här använde forskarna arbetsglädje som proximal faktor: nöjdhet med jobbet, engagemang och en känsla av commitment.

Naturligtvis kan distala variabler ha egna, unika effekter på sjukfrånvaro, men genom att göra den här typen av medieringsanalyser kan man komma ett steg närmare hur bilden ser ut.



Figur 1. Miraglia & Johns, 2016. Medieringsanalys av distala faktorer, medierade av arbetsglädje och hälsa, på utfallsvariablerna absenteeism och presenteeism. Absenteeism är i denna studie sjukfrånvaro. Presenteeism är närvaro på arbetet trots att man är sjuk. Siffrorna längs med pilarna är parameterestimater (liknar standardiserade regressionskoefficienter). De tolkas så här: +1 och -1 är starkast möjliga samband (positivt respektive negativt), 0 betyder inget samband. Alla samband är statistiskt signifikanta. Eftersom så få studier har gjort medieringsanalyser är det

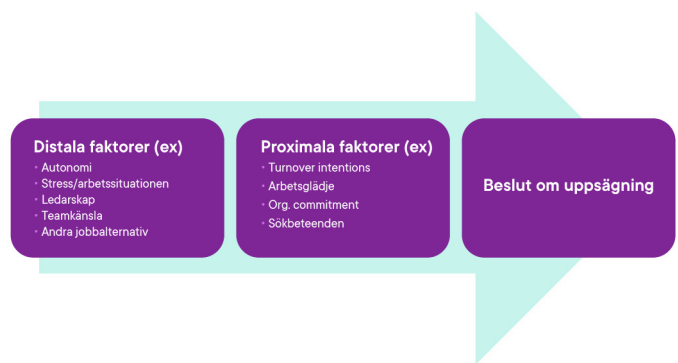
svårt att säga vilka variabler som är distala och proximala i processen fram tills att en individ drabbas av sjukfrånvaro, men en sammanställning kan ses i figur 2. När det kommer till psykosociala faktorer effekt på sjukfrånvaro så verkar många av dessa variabler vara distala (t ex ledarskapet). Faktorer som är mer individrelaterade (psykiska/fysiska problem som utmattning, stress, depression) verkar vara mer proximala och har därmed större prediktiv förmåga än psykosociala faktorer. Man kan generellt säga att ju närmare man mäter de proximala faktorerna, desto större precision får mätningen.



Figur 2. Distala och proximala faktorer i sjukfrånvaro.

Proximala faktorer som är nära föreliggande långvarig sjukfrånvaro är utmattningssymptom, uttröttnings (fatigue), eller andra psykologiska problem (till exempel sömnsvårigheter).

Personalomsättning. När det kommer till personalomsättning har forskningen identifierat en relativt förutsägbar termineringsprocess för varje individ som säger upp sig från sitt arbete. Observera att vi diskuterar frivillig uppsägning, så kallad voluntary turnover. Olika faktorer är placerade på olika stadier genom processen. Distala faktorer som individens arbetsglädje, commitment, nöjdhet med ledarskapet, arbetssituationen, alternativa jobbalternativ, osv utgör en påverkan på proximala faktorer: tankar att säga upp sig (turnover intentions) och sökbeteenden efter nya jobbalternativ. Exakt när de distala faktorerna utgör denna påverkan och exakt hur starka eller svaga de måste vara så att en individ börjar få tankar om att säga upp sig är omöjligt att säga. Låt oss ta lönen som exempel. För låg lön bidrar till ökat missnöje med arbetet. Det är dock primärt känslan av missnöje som gör att individer fattar beslut om att säga upp sig. Lönen påverkar missnöjet, men är en av många faktorer som utövar denna påverkan på missnöje. En dålig lön kan till exempel vägas upp av goda relationer med kolleger eller chefen. Det är därmed värt att upprepa att ju närmare man mäter det faktiska slutet i termineringsprocessen, alltså de proximala faktorerna, desto större precision får mätningen.



Figur 3. Personalomsättning, den individuella termineringsprocessen och dess ingående distala och proximala faktorer (Griffeth et al., 2000).

Kontextuella faktorer

Kontextuella faktorer kan spela roll för olika faktorer prediktiva förmåga för sjukfrånvaro (jämför till exempel yrken som är fysiskt belastande vs. kontorsyrken) men det är samtidigt väldigt svårt att detektera dessa, eftersom man måste ha så stort urval av studier. Följaktligen kan bara få analyser göras.

- **Yrkesstatus.** Darr & Johns (2008) undersökte om sambandet mellan arbetsbelastning och sjukfrånvaro skiljde sig åt mellan olika typer av yrken, sorterade på status (arbetare, lägre tjänsteman, högre tjänsteman). Hypotesen var att högstatusyrken skulle föra med sig en press att vara närvarande på arbetsplatsen trots att man är sjuk. De fann inga sådana skillnader.
- **Olika yrkesdomäner.** Christensen et al. (2005) undersökte sambandet mellan ett antal prediktorer och sjukfrånvaro i olika yrkesdomäner: socialtjänsten, ett teknikföretag och ett läkemedelsföretag. Generellt var skillnaderna mellan yrkesdomänerna svaga. Beträffande personalomsättning finns evidens för att arbetsglädje är en starkare faktor inom sjukvården för någons intention att säga upp sig jämfört med andra arbetsplatser
- **Privat vs. offentlig sektor.** Miraglia & Johns (2016) fann inga skillnader i sin meta-analys mellan privat och offentlig sektor gällande sjukfrånvaro.
- **Organisationsstorlek.** Dujits et al. (2007) fann i sin metaanalys att större företag (>100 vs. <10) hade en större andel av anställda med sjukfrånvaro över tre dagar, medan Miraglia & Johns (2016) inte fann några skillnader mellan olika organisationers storlek.
- **Omorganisation.** Dujits et al. (2007) fann att organisationer som var uppe i omorganisationer hade högre sjukfrånvaro.

Demografiska faktorer

Generellt sett är demografiska faktorer väldigt svaga i sina prediktiva förmågor jämfört med psykologiska och psykosociala faktorer. De fyra vanligaste demografiska faktorerna är kön, ålder, utbildningsnivå och civilstånd.

- **Kön.** Darr & Johns undersökte om sambandet mellan arbetsbelastning och sjukfrånvaro skiljde sig åt mellan män och kvinnor. De fann inga sådana skillnader. Duijts et al. (2007) fann inte heller skillnader mellan könen. Griffeth et al. 2000 fann ingen effekt av kön gällande personalomsättning medan Heavey et al. 2013 fann en svag övervikt för kvinnor.
- **Ålder.** Ingen effekt på sjukfrånvaro (Darr & Johns, 2008; Duijts et al., 2007). Heavey et al. (2013) fann en svag negativ korrelation mellan ålder och personalomsättning där unga lämnade oftare sina jobb.
- **Utbildningsnivå.** Medelstark effekt på allmän frånvaro, universitetsutbildade tenderar vara borta från jobbet mer (Duijts et al., 2007). Svag effekt på personalomsättning (Griffeth et al., 2000).
- **Civilstånd.** Svag effekt på allmän frånvaro, gifta tenderar oftare vara borta från jobbet (Duijts et al., 2007).

INTERAKTIONSEFFEKTER – EFFEKTEN AV FLERA FAKTORER SAMTIDIGT

En interaktionseffekt är när två faktorer samverkar förstärkande (i synergi) eller hämmande (tar ut varandra) för ett visst utfall. Det är intressant att ta hänsyn till eventuella interaktionseffekter eftersom de kan vara extra viktiga för att predicera sjukfrånvaro och personalomsättning. Det är till exempel väl belagt att kombinationen höga arbetskrav och låg autonomi är en cocktail spetsad för att skapa mental ohälsa och i förlängningen sjukfrånvaro (Karasek & Theorell, 1990). Emellertid är forskningen på interaktionseffekter ett pågående område. Följande är tänkbara interaktionseffekter i förhållande till sjukfrånvaro:

- Höga arbetskrav och låg autonomi/delaktighet
- Höga arbetskrav och låg kollegialt stöd alt. lågt stöd från chefen
- Låg autonomi alt. delaktighet och en pågående omorganisation
- Negativa livshändelser (t ex skilsmässa) och otrygg arbetsituation



AMBASSADÖRSKAP

MOTSVARANDE BEGREPP I FORSKNINGSLITTERATUREN

Organizational citizenship behaviors, organizational commitment, organizational ambassadorship, employee ambassadorship, organizational advocacy, loyalty

DEFINITION

En medarbetarambassadör är en person som offentligt förespråkar företaget, varumärket eller produkten som han eller hon arbetar med.

Ambassadörsskap är vanligtvis inte ett enskilt begrepp i forskningsområdet utan har ingått i andra bredare konceptualiseringar/modeller som rört medarbetarengagemang

- **OCB: Organizational Citizenship Behavior** mäter individens delaktighet i organisationen genom att uppskatta om individen är en hjälpsam medborgare inåt och en lojal ambassadör utåt. Ambassadörsskap kallas i OCB-teori för loyalty och ibland loyal boosterism. Resultaten nedan ska tolkas utifrån OCB-begreppet som helhet och inte endast ambassadörsskap.
- **Organizational commitment** är en konceptualisering av begreppet engagemang i form av villighet till att prestera utöver förväntade arbetsuppgifter, samt medarbetarens ambassadörsskap. Här ingår ambassadörsskap som en underdimension, precis om i OCB-konstruktet. Sambanden som redovisas nedan ska tolkas utifrån Organizational Commitment som helhet och inte endast ambassadörsskap.

Winningtemp's frågeskala om ambassadörsskap är konstruerad med frågor från de etablerade och validerade frågeskalorna som mäter OCB och Organizational commitment. Efter att frågeskalan konstruerades inledningsvis skickades den ut till ett stort antal kunder för att hämta in återkoppling på frågornas tydlighet, begriplighet och relevans. Efter en första omgång återkoppling skrevs frågorna delvis om, återkopplingsrundan upprepades och frågeskalan fastställdes slutligen.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA SJUKFRÅNVARO

Ambassadörsskap, mätt som underdimension till Organizational Citizenship Behavior (OCB) verkar ha ett svagt men robust samband med sjukfrånvaro. I en meta-analys av Podsakoff et al. (2009) studerade man sambandet mellan OCB och olika konsekvenser där det negativa sambandet med frivillig frånvaro (absenteeism) kan ha betydelse för sjukfrånvaro.

Lågt ambassadörsskap kan alltså ha relationer med sjukfrånvaro. Men för högt ambassadörsskap kan också vara negativt. I en studie av Brown & Roloff (2015) kunde man identifiera en risk för att överdrivet hög OCB hos medarbetare (Extra role time organizational citizenship behavior) skulle kunna leda till utbrändhet genom att man arbetar för engagerat i sin roll. Ett sådan utfall verkar dock dämpas genom grad av stöd från den omkringliggande organisationen (organizational support) och samt graden till vilken chefer, ledare och den omkringliggande organisationen ställer upp och möter medarbetarens förväntningar (psychological contract fulfillment).

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA PERSONALOMSÄTTNING

Det är viktigt att särskilja faktorerna personalomsättning (turnover) och avsikten till att säga upp sitt arbete (turnover intentions) då det finns hos människor en skillnad mellan avsikt och handling. Emellertid är sambandet mellan avsikt och handling relativt stark i fråga om personalomsättning (Rubenstein et al. 2018).

I flera meta-analyser framhävs både OCB och organizational commitment som faktorer som har ett robust (återkommande i flertalet studier) negativt samband med såväl intentioner till uppsägning samt faktisk uppsägning (turnover). Negativt samband betyder att högre nivåer av OCB/organizational commitment innebär lägre nivåer av intentioner till uppsägning samt faktisk uppsägning.

I en meta-analys av Heavey et al. (2013) studerade man sambandet mellan kvaliteter i en arbetsgrupp, (bland annat OCB) och personalomsättning (turnover). Från sju studier visade resultatet ett svagt negativt samband mellan OCB och turnover. Likaså studerade Rubenstein et al. (2018) sambandet mellan 57 faktorer, (bland annat organizational commitment och OCB) och frivillig uppsägning (voluntary turnover). Av ett sampel på 71 862 deltagare från 129 studier visade resultatet ett negativt samband mellan organizational commitment och frivillig uppsägning (turnover).

I en meta-analys av Ozkan et al. (2020) studerade man sambandet mellan olika faktorer (bland annat organizational commitment) och turnover intentions. Från 29 studier och 13 502 totalt undersökta deltagare visade resultatet ett starkt negativt samband mellan organizational commitment och intentioner till uppsägning. Podsakoff et al. genomförde likaså en metastudie 2009, där man studerade sambandet mellan OCB och olika konsekvenser. Av ett sampel på 26 510 deltagare och 90 studier fann man ett negativt samband mellan OCB och intentioner till uppsägning. Tolv studier analyserades med faktisk personalomsättning som resultat och även där fanns ett negativt samband. Så kallad OCB-O, som syftar till beteenden som är direkt nytta till organisationen, visade ett något mer negativt samband med både turnover och turnover intentions än OCB-I som syftar till beteenden som är direkt nytta till andra individer.

FAKTORNS PREDIKTIONSFÖRMÅGA FÖR ANDRA UTFALL

I en av meta-analyserna (Podsakoff et al. 2009) visades även att OCB var positivt relaterat till faktorer på både individnivå och organisatorisk nivå. På individnivå korrelerade OCB med chefers bedömning av anställdas arbetsprestationer, samt chefers allokering av belöningar. På en organisatorisk nivå korrelerade medarbetares OCB med faktorer som produktivitet, effektivitet, reducerade kostnader och kundnöjdhet. OCB på en individnivå kunde även visas vara positivt relaterat med behovet att upprätthålla mellanmänniska relationer och psykologisk hälsa (Kumar et al. 2016). OCB verkar också vara positivt relaterat med så kallad "on-the-job embeddedness" vilket kan beskrivas som en persons matchning med organisationen som man verkar inom (Lee et al. 2004).



HÅLLBARHET

MOTSVARANDE BEGREPP I FORSKNINGSLITTERATUREN

Sustainability, environmental sustainability, social sustainability, economic sustainability, triple bottom line, sustainable development, open sustainability, corporate social responsibility (CSR), environmental social governance (ESG), environmental in-role behaviours (EIRB), sustainable leadership.

DEFINITION

Hållbarhet är att långsiktigt säkerställa mänskliga rättigheter, rättvisa, demokrati, miljö- och klimatpåverkan, samt den egna ekonomiska tillväxten.

Hållbarhet har inte en entydig definition, utan är snarare ett samlingsbegrepp för olika typer av hållbarhet. Hållbarhet kan både innebära ekonomisk hållbarhet, ekologisk eller miljömässig hållbarhet, samt social hållbarhet. Vissa definierar hållbarhet som summan av alla tre typerna (Ukko et al. 2019). Detta benämns inte sällan som konceptet triple bottom line (TBL) och myntades av John Elkington (1997). Dessa tre aspekter är återkommande inom begreppet hållbarhet men kan ibland benämnas på olika vis. Organisationer som sysslar med hållbar utveckling behöver alltså ha alla tre aspekter i åtanke samtidigt.

Social hållbarhet omfattar områden som mänskliga rättigheter, jämställdhet, demokrati och att tillgodose människors grundläggande behov. Social hållbarhet innebär även att inkludera alla människor oavsett vissa skillnader, exempelvis kön eller etnisk tillhörighet.

Miljömässig eller ekologisk hållbarhet har en relativt självförklarande innebörd och syftar till att reducera organisationers miljö- och klimatpåverkan i alla olika former av processer. Specifikt kan det exempelvis handla om återvinning, energisparande, koldioxidutsläpp och ockupering av marker.

Ekonomisk hållbarhet syftar främst till att ha en långsiktig ekonomisk tillväxt utan att påverka samhällets sociala eller miljömässiga aspekter negativt.

I arbetandet med frågebatteriet kring hållbarhet utgick vi från dessa tre aspekter inledningsvis. Leif Denti gjorde en sökning efter forskningsartiklar som hade utvecklat frågeskalor för att mäta social hållbarhet, företags arbete med ekologisk hållbarhet samt företags arbete med ekonomisk hållbarhet. Dessa

validerade frågeskalor användes som grund till konstruktionen av Winningtemp's frågeskala kring hållbarhetsarbete. Frågeskalan skickades ut till ett stort antal kunder för att hämta in återkoppling på tydlighet, begriplighet och relevans. Efter denna återkoppling bestämde vi att dela upp social hållbarhet i två separata kategorier: (1) inkludering, jämlikhet och rättvisa, samt (2) social hållbarhet. Vi lade även till kategorin kännedom om hållbarhet utifrån önskemål i återkopplingen.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA SJUKFRÅNVARO

Överlag finns det lite forskning på sambandet mellan hållbarhet och sjukfrånvaro. Ybema & van den Bos (2010) kunde med sin longitudinella studie vars urval bestod av 1519 anställda i Nederländerna, visa att organisatorisk rättvisa genom proceduriell rättvisa (procedural justice) och distributiv rättvisa (distributive justice) bidrog till mindre depressiva symptom hos medarbetare. Proceduriell rättvisa innefattar hur organisationen behandlar och involverar sina anställda och i vilken utsträckning man tar hänsyn till de anställdas intressen, exempelvis medbestämmanderätt. Distributiv rättvisa innefattar fördelningen av resurser och makt. Distributiv rättvisa bidrog även till lägre sjukfrånvaro hos medarbetare efterföljande år enligt samma studie. Dessa typer av rättvisa kan kopplas till social hållbarhet.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA PERSONALOMSÄTTNING

Vad gäller sambandet mellan en organisations hållbarhet och personalomsättning kan man undersöka fenomenet genom att se hur de anställda upplever att organisationen faktiskt arbetar med social, ekologisk och/eller ekonomisk hållbarhet och sedan titta på olika samband. Corporate Social Responsibility (CSR) kan beskrivas som en approach och/eller ett ledningsverktyg organisationer använder som inkluderar intressenters förväntningar gällande prestationerna inom social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Exempelvis så visar Wang et al. (2020) i sin studie att anställdas upplevda CSR är negativt relaterat med intentioner till uppsägning - ju mer anställda upplever att organisationen bidrar med CSR, desto mindre är de benägna att fundera över att byta anställning.

Även ledarskapsforskningen kan bidra med kunskap kring inkluderingsaspekten i hållbarhet, och dess samband med personalomsättning. Med ett urval bestående av 348 anställda från olika avdelningar inom en stormarknad i USA visade det sig att ledarskapet verkar ha en stor möjlighet att minska sambandet mellan mångfald (demografisk och möjligtvis anställningstid) och personalomsättning genom aktiv inkludering (Nishii &

Mayer 2009). Resultatet i denna studie visade dock att det gäller att fånga samtliga anställda, då de som upplever sig vara utanför den så kallade ingruppen (ledarens favoriter, de som får inflytande och frihetsgrader) tenderar att bidra än mer till personalomsättning. Denna studie kan genom sitt fokus på inkludering av mångfald bidra till organisationers sociala hållbarhetsarbete.

FAKTORNS PREDIKTIONSFÖRMÅGA FÖR ANDRA UTFALL

I en studie (Spanjol et al. 2015) fann man att när det finns en matchning mellan de anställdas och organisationens (i studien 94 st ingenjörer) miljövänliga attityder och värderingar verkar det gynna arbetstillfredsställelse och kreativitet. Arbetstillfredsställelse är enligt andra meta-analyser den starkaste faktorn för många andra utfall såsom frivillig uppsägning och sjukfrånvaro, så miljömässighet i attityder och värderingar kan ha ett svagt indirekt samband med dessa typer av utfall. Dock är studien av Spanjol et al. (2015) relativt liten, av tvärsnittsdesign med en svarsfrekvens på 11%, och resultatet ska tolkas utifrån denna metodbegränsning.

I en meta-analys (Wang et al. 2020) fann man resultat som visar att de anställdas upplevelse av organisationens sociala ansvar (CSR) är positivt relaterat till positiva attityder och beteenden hos medarbetare. I studien undersökte man positiva attityder som 1) upplevd organisatorisk stöd, 2) organisatorisk identifiering, 3) organisatorisk tillit, 4) organisatorisk engagemang, 5) organisatorisk rättvisa, 6) arbetsengagemang, samt 7) arbetstillfredsställelse. De beteenden som undersöktes var 1) arbetsprestationer, 2) OCB, samt 3) kreativitet.



SJÄLVLEDARSKAP

MOTSVARANDE BEGREPP I FORSKNINGSLITTERATUREN

Self leadership, personal initiative

DEFINITION

Självledarskap är en persons mentala strategier samt proaktiva beteenden som syftar till att öka värdet för organisationen samt den egna effektiviteten och välmåendet.

För att konstruera den här frågeskalan användes frågor från tre olika konceptualiseringar av självledarskap i forskningslitteraturen: (1) Self leadership, (2) personal initiative, samt (3) voice.

Self leadership

Definition: Självledarskap är en process av mentala strategier som leder individen till specifika beteenden och syftar till att öka värde för en organisation och öka individuell effektivitet och välmående (Houghton et al. 2012).

Self leadership delas av Houghton et al. 2012 upp i tre primära underdimensioner. 1) "behaviour-focused strategies" 2) "natural reward strategies" och 3) "constructive thought pattern strategies". Behaviour-focused strategies syftar att styra sina beteenden och främja beteenden som relaterar till nödvändiga men kanske inte alltid så tilltalande uppgifter. Natural rewards strategies innebär att individen skapar en situation som gör att uppgiften i sig blir mer attraherande och motiverande, antingen genom att addera positiva aspekter till själva uppgiften eller att ändra sin uppfattning genom att fokusera sin uppmärksamhet på positiva snarare än negativa aspekter av uppgiften. Constructive thought strategies är utformade för att underlätta bildandet av positiva och produktiva tankemönster och tankevanor som kan påverka en individs prestation. Dessa strategier omfattar användning av positiva mentala bilder och att identifiera och ersätta negativa antaganden.

Personligt initiativtagande

Definition: Personligt initiativ är ett beteendesyndrom som innebär att en person i en självstartande inställning till arbetet tar aktivt initiativ och går utöver vad som formellt krävs i en viss situation (Frese et al. 1997).

Ett nära besläktat begrepp till Självledarskap är begreppet Personligt initiativtagande som av Frese & Fay (2001) delas upp i följande aspekter: (1) Self-Starting, (2) Proactive och (3) Persisting. Self-starting innebär att man tar tag i något på eget initiativ, utan att ha blivit ombedd, beordrad eller fått någon tydlig instruktion. Proactivity innebär att ha ett långsiktigt fokus för att kunna identifiera framtida möjligheter och problem så att man kan handla innan problemet växer sig för stort eller möjligheten är missad. Persistence innebär uthållighet och är nödvändigt för att initiativtagaren ska kunna ta sig förbi olika hinder såsom exempelvis tekniska barriärer och andra människors motstånd och tröghet.

Voice

Definition: Voice är en proaktiv typ av medborgarskap som konstruktivt utmanar status quo för att förbättra organisationens prestationer (Van Dyne & LePine, 1998).

Voice valdes som komplement till self-leadership och personal initiative på grund av dess inriktning på initiativtaganden som utmanar vedertagna rutiner och arbetssätt i en organisation. Voice är att kommunicera åsikter och synpunkter trots att andra kan tycka olika, eller göra andra medvetna om egna idéer och förslag till förändring.

Winningtemps frågeskala om självledarskap är konstruerad med frågor från de etablerade och validerade frågeskalorna som mäter (1) Self-leadership, (2) Personal initiative och (3) Voice. Efter att frågeskalan konstruerades inledningsvis skickades den ut till ett stort antal kunder för att hämta in återkoppling på frågornas tydlighet, begriplighet och relevans. Efter en första omgång återkoppling skrevs frågorna delvis om, återkopplingsrundan upprepades och frågeskalan fastställdes slutligen.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA SJUKFRÅNVARO

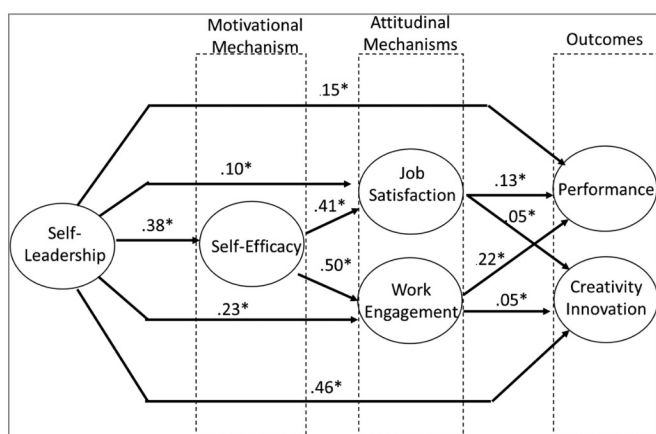
I stort saknas det forskning kring sambandet mellan just självledarskap och sjukfrånvaro, men Maykrantz & Houghton (2020) har i en tvärsnittsstudie med 643 studenter i USA funnit ett samband mellan self-leadership och stress med coping skills (hanteringsförmåga) som modererande effekt. Ju högre grad av självledarskap och hanteringsförmåga, desto mindre upplevd stress. Utöver självledarskap visar sig personligt initiativ ha betydelse för anställdas välbefinnande (Taris & Wielenga-Meijer 2010). Personligt initiativ var associerat med lägre nivåer av emotionell utmattning och högre motivation för lärande.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA PERSONALOMSÄTTNING

Kagan et al. (2021) har undersökt hur arbetsmiljön och personligt initiativ hos sjuksköterskor kunde predicera arbetstillfredsställelse som i sin tur kan öka produktivitet samt minska frånvaro och personalomsättning. Detta gjordes med hjälp av en tvärsnittsstudie och ett urval som bestod av 1040 sjuksköterskor i Israel. Deras resultat visade att högt personligt initiativ tillsammans med en positiv uppfattning om ens arbetsmiljö var positivt relaterat till arbetstillfredsställelse och därmed förmodat bidragande till lägre personalomsättning.

FAKTORNS PREDIKTIONSFÖRMÅGA FÖR ANDRA UTFALL

I en meta-analys av Knotts et al. (2021) undersökte man sambandet mellan självledarskap och olika individuella utfall (57 studier, 16 493 observationer). Resultatet visade flera samband. Ett starkt samband mot kreativitet/innovation och medelstarka samband mot arbetsprestationer (task performance), arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang. Modellen som framförs i meta-analysen förklarar att sambandet mellan självledarskap och utfall är seriellt medierande av motivationella mekanismer av självförmåga och attityder av arbetstillfredsställelse samt arbetsengagemang.



Figur 4. Knotts et al. 2021. Medieringsanalys av den distala faktorn självledarskap, medierade av self-efficacy (individens självuppfattning om sina egna förmågor) samt arbetstillfredsställelse och engagemang, på utfallsvariablerna arbetsprestationer och kreativitet/innovation. Siffrorna längs med pilarna är parameterestimat (liknar standardiserade regressionskoefficienter). De tolkas så här: +1 och -1 är starkast möjliga samband (positivt respektive negativt), 0 betyder inget samband. Alla samband är statistiskt signifikanta.

Knotts et al. (2021) har även i en tvärsnittsstudie med 258 respondenter i USA funnit ett positivt samband mellan

självledarskap och arbetsengagemang, där individer som har högre nivå av självledarskap blir mer engagerade i sitt arbete. Utöver den direkta relationen mellan självledarskap och arbetsengagemang undersöktes även ett indirekt samband där affective och normative commitment agerade som medierande faktorer till det positiva sambandet. "Affective commitment" uppstår när individer gillar och känner en känslomässig koppling till sin organisation och "normative commitment" uppstår när människor känner att de på något sätt är skyldiga att stanna kvar i organisationen.



Tillit

MOTSVARANDE BEGREPP I FORSKNINGSLITTERATUREN

Trust, trustfulness

DEFINITION

Tillit är ett ömsesidigt mellanmänniskt psykologiskt tillstånd baserat på positiva förväntningar om den andres avsikter och beteenden och inbegriper ömsesidig välvilja, integritet, förutsägbarhet, öppenhet och kompetens.

Ett antal konceptualiseringar har tagits fram under åren, vilket vittnar om att begreppet tillit har varit svårt att ringa in (Dienz & Den Hartog, 2006). Tillit kan beskrivas som ett psykologiskt tillstånd som innefattar avsikten att acceptera sårbarhet (till exempel lämna ifrån sig makt och inflytande) baserat på positiva förväntningar på andras avsikter eller beteende. Utifrån dessa sammanhang förklaras tillit som något mellanmänniskt, samt något som kan upplevas mellan människor och organisationer. Sammanfattningsvis har definitionerna om tillitsfullhet rört sig kring begreppen nedan, som kan ses som underdimensioner i tillitsbegreppet:

- **Välvilja** reflekterar godartade motiv och en personlig grad av vänlighet mot den andra parten och en genuin omsorg om deras välfärd (Robinson, 1996).
- **Integritet** innebär att man följer en uppsättning principer som är godtagbara för annan part, som omfattar ärlighet, transparens, rättvis behandling och undvikande av hyckleri (Clark & Payne, 1997).
- **Kompetens** handlar om uppfattningen om den andra partens förmåga att fullgöra sina skyldigheter (Clark & Payne, 1997).
- **Förutsägbarhet** hänför sig specifikt till beteendens konsistens och regelbundenhet (och skiljer sig som sådant från kompetens eller integritet (Tzafir & Dolan, 2004)
- **Öppenhet**, viljan att lyssna till olika åsikter, föra dialog och jämk samman perspektiv (Clark & Payne, 1997).

Winningtemp's frågeskala om tillit är konstruerad med frågor från etablerade och validerade frågeskalor som mäter facetterna som beskrivs ovan. Tre frågor konstruerades för att mäta den allmänna nivån av tillit i organisationen. Efter att frågeskalan konstruerades inledningsvis skickades den ut till ett stort antal kunder för att hämta in återkoppling på frågornas tydlighet, begriplighet och relevans. Efter en första omgång återkoppling skrevs frågorna delvis om, återkopplingsrundan upprepades och frågeskalan fastställdes slutligen.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA SJUKFRÅNVARO

Martinez-Tur et al. (2020) undersökte ömsesidigheten av tillit mellan chefer (95st) och anställda (754st) i Spanien. Studiens resultat tyder på att chefers tillit till anställda leder till upplevd tillit från de anställdas sida i sin tur. Denna ömsesidiga tillit leder inte bara till högre arbetsengagemang, utan verkar även vara en orsak till mindre utbrändhet hos de anställda enligt studien.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA PERSONALOMSÄTTNING

Tillit till den närmsta ledaren eller tillit till organisationens VD/ledning visar sig ha olika betydelse på potentiell personalomsättning (turnover intentions). En studie av Costigan et al. (2011) undersökte 320 'low- to mid-level employees' i både Ryssland, Polen och USA. Även om tillit till både chef och ledning har ett negativt samband med intentioner att lämna verkar anställda värdera tillit till organisationens VD/ledning högre än till den närmsta ledaren/chefen. Bristande förtroende för högsta ledningen skulle kunna innebära mer negativa konsekvenser för anställda eftersom det spår en dålig framtid för företaget och därmed deras känsla av personlig säkerhet. För att återkoppla till den sociala hållbarheten och rättvisa, fann Hopkins & Weathington (2006) i sin studie där 184 amerikanska anställda som nyligen genomgått downsizing att tillit medierade sambandet mellan proceduriell rättvisa och intentionen att lämna.

I en amerikansk studie (Kath et al. 2010) med ett urval bestående av 599 anställda tillhörande 97 unika arbetsgrupper fann man att tillit också verkar vara en medierande faktor i sambandet mellan säkerhetsklimat (safety climate) och intentionen att lämna. Purba et al. (2016) genomförde en tvärsnittsstudie bestående av 471 respondenter i Jakarta, inom en internationell restaurangkedja. Här kunde man identifiera ett samband mellan tillit till chefen och intentioner att säga upp sig. Förklaringen är att en anställd ogärna skulle offra sin känsla av samhörighet, komfort och sina relationer som med hjälp av tillit utvecklats i organisationen. Trots eventuella kulturella skillnader kan fyndet

ge ytterligare förståelse till funktionen av tillit.

Även i ledarskapsforskningen, mer specifikt i området LMX (Leader-Member Exchange Theory), har det visat sig enligt en meta-analys att en tillitsfull arbetsrelation mellan medarbetare och chef har samband med medarbetares turnover intentions (8 studier, 1074 deltagare; Gerstner & Day, 1997), men samma meta-analys fann inget signifikant samband till faktisk turnover (7 studier, 856 deltagare).

FAKTORNS PREDIKTIONSFÖRMÅGA FÖR ANDRA UTFALL

Utöver fyndet gällande personalomsättning fann Hopkins & Weathington (2006) även att tillit delvis medierade sambandet mellan distributiv rättvisa och både organisatorisk tillfredsställelse och affektivt engagemang. Inom ledarskapsforskningen har en meta-analys kunnat visa att tillitsfulla arbetsrelationer mellan medarbetare och deras chefer (LMX) är positivt associerat med arbetsprestationer (task performance; 146 studier), organizational citizenship behaviors (OCB; 97 studier), samt negativt relaterat till kontraproduktiva beteenden hos medarbetare (19 studier). Meta-analysen var genomförd av Martin et al., 2016. Att notera är att 20 studiers resultat fann att tillitsfulla arbetsrelationer var positivt relaterat till objektiva resultatmätt av medarbetares prestationer. Martin et al. 2016 lyfter fram i sin meta-analys att just tilliten mellan medarbetare och chefen var en stark faktor för att skapa dessa resultat. Andra samband som lyftes fram som effekt av tillitsfulla arbetsrelationer mellan chef-medarbetare var arbetsmotivation, empowerment och arbetstillfredsställelse.



INNOVATIONSFÖRMÅGA

MOTSVARANDE BEGREPP I FORSKNINGSLITTERATUREN

Innovation, Innovation propensity, Innovation readiness, dynamic capabilities, organizational creativity

DEFINITION

Den vanligen mest använda definitionen på innovation är OECD, 2005:

Definition: Innovation är förmågan att ta fram eller förbättra nya produkter (varor/tjänster) som är relevanta för en marknad, men även förmågan att förändra interna processer och organisering (process- och organisatorisk innovation).

I konstruktionen av Winningtemps frågeskala för att mäta innovation användes följande litteratur: Ford, 1996; Denti, 2013; Mumford, 2012; Nählinder & Fogelberg Eriksson, 2017; SOU 2013:40; Tidd & Bessant, 2009; Woodman et al., 1993. Dessa är litteratursammanställningar som presenterar modeller över faktorer som påverkar innovationsförmåga. För att avgränsa området valdes organisationsnivån ut, vilken handlar om resurstillgång, graden av systematik och struktur, samt organisationskultur. Denna skiljs ofta från gruppnivån (samarbete, ledarskap, teamklimat, mm) och individnivån (motivation, kognitiva färdigheter, mm). På organisationsnivån finns tre större grupper av faktorer. Dessa är:

1. Struktur. Sättet man organiserar innovationsarbetet.

Relevanta innovationsprocesser eller arbetsmetoder.

Graden av formalisering och centralisering, samt organisationens vision och strategi.

2. Kultur. Den sociala regelboken som bestämmer vilka

beteenden hos chefer och medarbetare som ska främjas.

Inställningen till förändring, utveckling, nyfikenhet och utforskande, men även osäkerhet, risktagande och misslyckanden.

3. Resurstillgång. Tillgång till tid, finansiering, kompetens,

mm.

Efter att frågeskalan konstruerades inledningsvis utifrån underdimensionerna struktur, kultur och resurstillgång skickades den ut till ett stort antal kunder för att hämta in

återkoppling på frågornas tydlighet, begriplighet och relevans. Efter en första omgång återkoppling skrevs frågorna delvis om, återkopplingsrundan upprepades och frågeskalan fastställdes slutligen.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA SJUKFRÅNVARO

Vad gäller sambandet mellan innovationsförmåga och begreppets relevans för att predicera sjukfrånvaro genomförde Dackert (2010) en tvärsnittsstudie bestående av 329 svenska undersköterskor i äldreomsorgen och kunde bidra med ett resultat som tydde på att ett bättre teamklimat som främjar innovation är positivt relaterat till välbefinnande och negativt relaterat till stress.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA PERSONALOMSÄTTNING

I en tvärsnittsstudie (Demircioglu & Berman 2019) undersöktes sambandet mellan organisationers innovationskultur och anställdas intentioner att lämna (turnover intention). Respondenterna var totalt 71 195 st och tillhörde australiensisk offentlig sektor. Där fann man att en innovationsvänlig kultur är negativt associerad med intentionen att lämna sitt arbete. Författarna skrev i sina rekommendationer att beslutsfattare bör reducera hinder och barriärer för innovation och uppmuntra aktiviteter och metoder som gör arbetet mer intressant och därmed främja en starkare innovationskultur.

I en annan tvärsnittsstudie bestående av 746 anställda inom en stor läkemedelsdistributör såg De Clercq & Belausteguigoitia (2017) tendenser där en högre innovationsbenägenhet hos anställda verkar vara bra för att individer med otydliga roller

inte ska vilja säga upp sig. Det förklaras att personal som inte får utrymme för sin innovationsbenägenhet blir mindre kapabla eller motiverade att hitta nya sätt att hantera otydliga roller och därmed mer missnöjda, i form av intentioner att lämna.

FAKTORNS PREDIKTIONSFÖRMÅGA FÖR ANDRA UTFALL

Demircioglu & Berman (2019) fann även att arbetstillfredsställelse, affektivt engagemang, positiva gruppbetenden är positivt relaterat till innovation.

I en longitudinell studie av Rampa & Agogué (2021) fångade man genom observationer och intervjuer upp flera effekter av en utbildningsinsats som syftade till att träna innovation, både på ett individuellt, kollektivt och organisatoriskt plan. Studien utfördes i ett forskningsinstitut inom ett stort kanadensiskt energibolag under 18 månader. Där observerade man 128 utbildningstimmar och genomförde 70 semistrukturerade intervjuer med 40 forskare som tillhörde olika grupper. Data samlades in under fyra faser utspridda på två år. På ett individuellt plan kunde man se att utbildningen ledde till fler kreativa färdigheter, främjade en ny öppenhet inför originella tankar/idéer och ökade den inre motivationen till att syssla med innovation (desire to innovate). På en gruppnivå såg man effekter av socialisering, kunskapsspridning mellan expertiser och idégenerering som skedde både informellt och formellt och höll i sig över tid. På ett organisatoriskt plan såg man att de största effekterna av träning i innovation och kreativitet var att forma ett gemensamt språk mellan olika grupper och avdelningar som möjliggjorde samarbete och att agendan för innovationsarbetet legitimerades. Sammantaget bidrog dessa faktorer till en ökad innovationskapacitet och därmed även organisationens förmåga att möta utmaningar (organizational resilience).

Om Leif Denti:

Leif Denti forskar på ledarskap, kreativitet och organisatorisk innovation som post-doc vid Psykologiska institutionen på Göteborgs universitet.

Winningtemp

SUCCEED TOGETHER