

WHITE PAPER

Forskningsgrunden till Winningtemps frågebatteri

– Leif Denti, forskare vid Göteborgs Universitet –



Rev: PA2
2019-10-10

Winningtemp 

SUCCEED TOGETHER



BAKGRUND

Under våren 2017 gjorde Winningtemp ett arbete att identifiera de faktorer som starkast predicerar två utfallsvariabler: personalomsättning och sjukfrånvaro. Man tog hjälp av forskaren Leif Denti som gjorde en omfattande sökning i forskningslitteraturen efter studier som ger stöd för vissa faktorerers prediktiva förmåga.



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. Prediktiv validitet har varit huvudfokus när frågeområdena valdes ut för Winningtemp-modell. Leif Denti såg även över Winningtemp-frågebatterier för att säkerställa att dessa mäter faktorerna med tillräcklig innehållsvaliditet. Vid behov föreslog han validerade skalor från forskningslitteraturen.



METOD

Leif Denti genomförde en omfattande litteratursökning för att ta fram forskning på faktorer som visat sig påverka personalomsättning och sjukfrånvaro. Sökningen genomfördes i databaserna Web of Science, Business Source Premier och PsycInfo. Sökningen genomfördes på abstract-nivå (i artiklarnas sammanfattningar). Winningtemp hade vid tiden en tentativ modell och vardera faktor i denna behandlades för sig. För att identifiera nya faktorer

som påverkar personalomsättning och sjukfrånvaro eftersöktes meta-analyser på området. En meta-analys är en studie som sammanställer och väger samman ett stort antal andra studier. Resultaten från en sådan analys anses väga tyngre än resultat från en enskild forskningsstudie. Sökord för personalsomsättning var: turnover, employee turnover. Sökord för sjukfrånvaro var: sickness absence, sick leave, sickness absenteeism, absenteeism.

Sakarias Bank genomförde fortsatta sökningar på abstract-nivå i databaserna Web of Science, Business Source Premier och PsycInfo. Sökningarna gjordes utifrån Cochranes modell för sökningar för systematiska litteraturanalyser med följande sökord: (Winningtemp-faktor) AND (Turnover OR Absenteeism) AND (Meta Analysis)). Fortsatt gjorde Sakarias ett antal mer öppna sökningar i 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. Autonomi) + "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); Shvets 2018 (109 studier); Spector 1986 (88 studier).

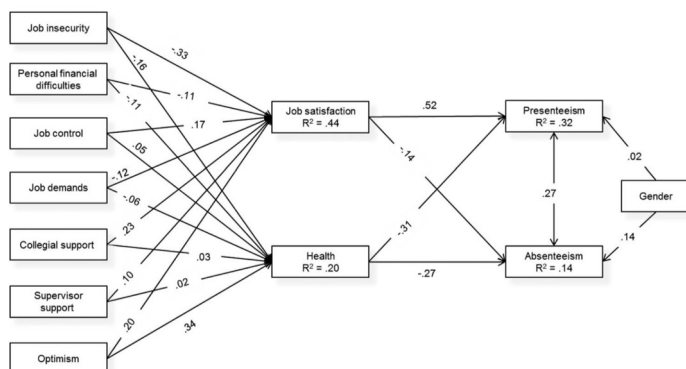
- Följande meta-analyser är relevanta för sjukfrånvaro: Dujits et al. 2007 (20 studier); Darr & Johns 2008 (153 studier); Farrell (96 studier); Harter et al. 2009 (199 studier); Kuoppala et al. 2008 (46 studier); Miraglia & Johns, 2016 (109 studier); Nei, Snyder & Litwiller 2015 (106 studier); Shvets 2018 (109 studier); Spector 1986 (88 studier); Nei, Snyder & Litwiller 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); 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, arbetsituationen, teamkänsla och depressiva symptom); Williams et al 2006 (203 studier, undersöker kopplingen mellan arbetsglädje och prestation).

ALLA FAKTORER ÄR INTE SKAPTA LIKA: DISTALA OCH PROXIMALA FAKTORER

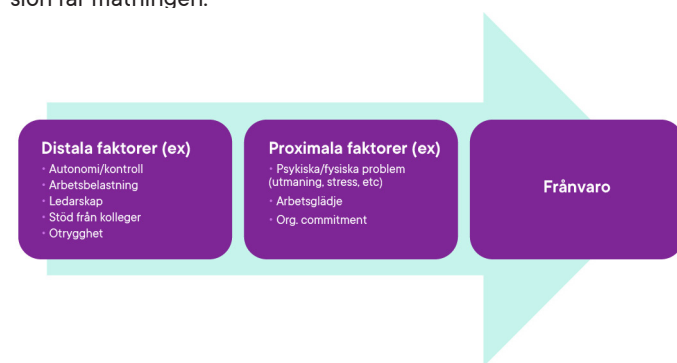
Det är viktigt att ha i åtanke vilka variabler som är distala respektive proximala i relationen till utfallet, så att modellen använder variabler med starkast prediktiva förmåga. En distal faktor är en bakomliggande faktor (distal betyder ungefär 'långt ifrån') som i sig kan ha korrelationer med utfallet, 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 utfallsvariabler-

na 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 faktors 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.

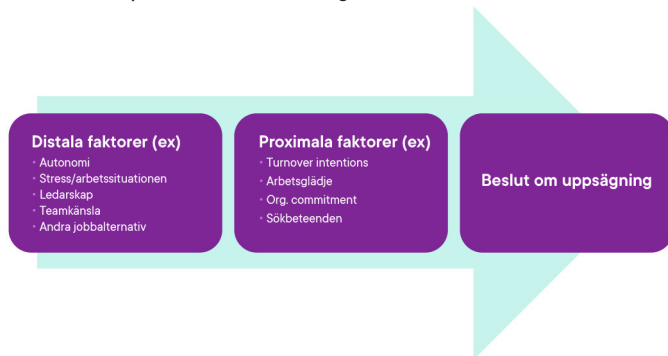


Figur 2. Distala och proximala faktorer i sjukfrånvaro. Proximala faktorer som är nära föreliggande långvarig sjukfrånvaro är utmattningssymptom, uttröttning (fatigue), eller andra psykologiska problem (till exempel sömnsvårigheter).

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, arbetsituationen, alternativa jobbomgångar, osv utgör en påverkan på proximala faktorer: tankar att säga upp sig (turnover intentions) och sökbeteenden efter nya jobbomgångar. 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.

Vidare är alla faktorer inte nödvändigtvis starka nog för att kunna vara distala faktorer i sambandet med turnover. Meningsfullhet är en sådan faktor. Meningsfullhet har ett samband med individens arbetsglädje (en proximal faktor för turnover), men är inte stark nog i sig för att själv predicera turnover. Det är därför relevant

att mäta arbetsglädje, eftersom arbetsglädje är en mer proximal faktor än meningsfullhet. Detsamma gäller lön. 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 faktors 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.
- Privat vs. offentlig sektor. Miraglia & Johns (2016) fann inga skillnader i sin meta-analys mellan privat och offentlig sektor gällande sjukfrånvaro.
- 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.
- Organisationsstorlek. Duijts 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. Duijts 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 arbetssituation.



AUTONOMI

MOTSVARANDE BEGREPP I FORSKNINGSLITTERATUREN

Job autonomy, job control, work time control, decision latitude

DEFINITION OCH BAKGRUND

Autonomi är att handla med en känsla av kontroll, att uppleva valmöjligheter och handlingsutrymme. I organisationspsykologin mäter man vanligtvis i vilken utsträckning en individ kan kontrollera aspekter av sitt arbete, till exempel sin tid och sättet man närmar sig sina arbetsuppgifter. Forskare har mätt autonomi i förhållande till en mängd olika utfall, exempelvis stress, hälsa, motivation, kreativitet och innovation.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA SJUKFRÅNVARO

Autonomi är en stark faktor för att predicera sjukfrånvaro. Antagligen genom att hög autonomi innebär en känsla av kontroll under hög belastning. I metaanalysen av Duijts et al. (2007) hade operationaliseringen decision latitude – i vilken utsträckning medarbetare får närma sig arbetsuppgifter enligt eget huvud, använda sin kompetens så som man tycker passar bäst, osv – en stark effekt på sjukfrånvaro. Både Duijts et al. (2007) och Miraglia et al. (2016) använder operationaliseringen job control. Medarbetare med hög kontroll på sitt arbete har möjlighet att hantera stress och arbetsbörda genom att exempelvis välja bort eller skjuta upp arbetsuppgifter. Kontroll är en välkänd prediktor för olika typer av sjukdomar som stress och utmattning (Karasek & Theorell, 1990). Höga nivåer upplevd kontroll korrelerade med minskad sjukfrånvaro enligt en metaanalys av Spector (1986), och fortsatt korrelerar autonomi i specifika uppgifter med både frekvens av sjukfrånvaro och hur lång tid man sjukskriver sig (Farrell & Stamm 1988).

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA PERSONALOMSÄTTNING

Autonomi är inte listad som en signifikant faktor i meta-analyserna på området. En longitudinell studie visade emellertid ett samband mellan autonomi och turnover (Liu et al., 2011), och likaså påvisade en meta-analys av Spector (1986) hur höga nivåer upplevd kontroll korrelerar med en minskad personalomsättning. De flesta studierna på området undersöker dock sambandet mellan autonomi och turnover intentions – någons intention att säga upp sig – en variabel som i sin tur är starkt förknippad med turnover. Autonomi har exempelvis visat sig korrelera med känslomässigt välmående (affective well being) som i sin tur inkluderar

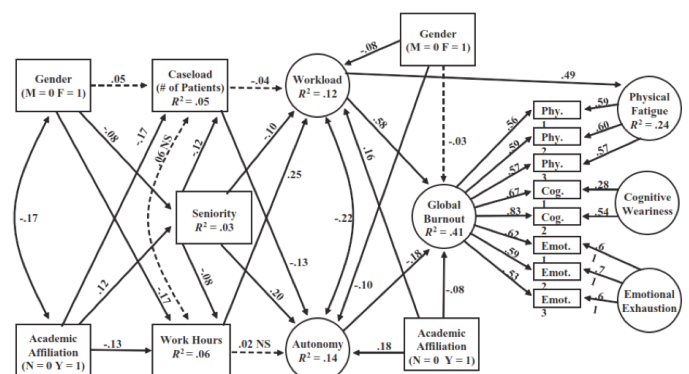
turnover intentions. Detta i en genomgång av forskningsområdet av Shvets (2018).

Jämfört med en faktor som exempelvis arbetsglädje verkar dock autonomi ha en relativt låg unik prediktiv förmåga på turnover intentions. Autonomi interagerar dessutom med arbetets utformning enligt studier med andra utfallsvariabler. När arbetet är komplext och stressigt har autonomi en stark prediktionsförmåga för exempelvis arbetsglädje, motivation och kreativitet. När arbetet är rutinartat och standardiserat har autonomi inte samma prediktiva styrka. Nei et al. (2015) visar i sin meta-analys att autonomi (operationaliserat med termen "job control") har en effekt på personalomsättning bland sjuksköterskor, men effekten är inte lika betydande som ledarskapet och engagemang (operationaliserat med termen "organizational commitment").

ÖVRIGA FAKTORER PREDICERADE AV AUTONOMI

Utmattningssyndrom

Flera meta-analyser har undersökt relationen mellan autonomi och utmattningssyndrom, eller "emotional exhaustion" som det ibland också kallas. Kim & Stoner (2008) pekar på att autonomi har en direkt minskande koppling på personalomsättning, men fann inga effekter på utmattningssyndrom. Det gjorde dock Lee et al. (2013). De fann en negativ korrelation mellan autonomi och emotionell utbrändhet, där den emotionella utbrändheten minskar vid ökande autonomi. Shirom et al. (2010) kunde i en studie av 890 specialtläkare visa hur autonomi påverkar (medierar) effekten av arbetsbelastning på emotionell utbrändhet.



Figur 4. Shirom et al. 2010. Autonomi fungerar som en medierande faktor. När antalet patienter ökar minskar autonomi (-.13). Autonomi är samtidigt negativt relaterad till emotionell utbrändhet - när autonomin minskar ökar emotionell utbrändhet (-.18). Totalt förklarar prediktorerna autonomi och arbetsbelastning 41% av den uppmätta variansen i emotionell utbrändhet (R² = .41).

Innovationsbeteenden

Hammond et al. (2011) visar i sin meta-analys att det finns en stark koppling mellan autonomi och individers innovationsbeteenden.

Antagligen är detta därför att man har större frihetsgrader i att välja vad som är bäst eller intressantast för situationen. Autonomi har kopplats både till skapandet och testandet av nya idéer (Krause, 2004) och till realiseringen av innovationer (Axtell et al, 2000).

Övrigt

Autonomi har dessutom i meta-analysen av Spector (1986) visat sig ha en positiv koppling till arbetsglädje, arbetsprestationer, hängivenhet, samt motivation. Det minskar emotionell stress, rollstress och fysiska symptom.

SAMMANTAGET

Autonomi är en starkt prediktiv faktor för sjukfrånvaro, men relativt svag gällande personalomsättning. I tillägg har autonomi har visat sig vara en relativt stark prediktor för många olika slags utfall (däribland innovation).



PERSONLIG UTVECKLING

MOTSVARANDE BEGREPP I FORSKNINGSLITTERATUREN

Skill discretion, learning, Personal development, human development, organizational learning culture

DEFINITION

Personlig utveckling definieras vanligen som de möjligheter som finns vid organisationen kring utveckling av kompetenser kring arbetsrelaterad kunskap, färdigheter och förmåga, men också personlig effektivitet, teamwork, och ledarskap. I vissa fall kan personlig utveckling vid organisationer också handla om work-life balance, time management, stress management, och psykologisk rådgivning. En annan definition på personlig utveckling på arbetsplatsen är personligt lärande, alltså att arbetsuppgifterna i sig innebär en utveckling av individens kompetens.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA SJUKFRÅNVARO

Sammantaget är läget för svagt för att dra några slutsatser. Personlig utveckling nämns inte i meta-analyser, varken där utfallet är sjukfrånvaro eller annan typ av frivillig frånvaro. Få studier har tittat på den här faktorn i sig själv utan ofta ingår den i autonomi. Två studier fann ett samband mellan skill discretion (att få använda sin kompetens fritt i utförandet av arbetsuppgifter, hit räknas också att man får lära sig nya saker) och sjukfrånvaro (Christensen et al. 2005; Labriola et al., 2006). En studie fann inga samband (Eriksen et al., 2006). Antagligen är personlig utveckling är en för smal faktor för att i sig själv kunna predicera sjukfrånvaro. Bevisen är också relativt svaga, bara enskilda studier som dessutom säger emot varandra.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA PERSONALOMSÄTTNING

Även här är forskningsläget för svagt för att dra några slutsatser om faktorns relevans för personalomsättning. Personlig utveckling återfinns inte i någon av meta-analyserna på området. Litteratursökningen fann heller inga studier som kopplar samman faktorn med turnover. En så kallad "organizational learning culture" har dock visats minska turnover intention (Egan et al. 2004).

ÖVRIGA FAKTORER PREDICERADE AV PERSONLIG UTVECKLING

Depressive symptoms

Thorell et al. visar i en översiktsartikel på forskningsområdet från 2015 att det finns belägg, men i en begränsad litteratur, för att begränsningar i skill discretion kan leda till depressiva symptom. Där emot kan man argumentera att just begreppet skill discretion huvudsakligen är någons autonomi, och det är känt att autonomi korrelerar med emotionell stress. Huruvida personlig utveckling som enskild faktor är relaterat till depressiva symptom är fortfarande okänt.

Arbetsglädje och kunskapsdelning

Enligt Egan et al. (2004) har organizational learning culture som faktor en relation med arbetsglädje (de använde termen job satisfaction). Enligt samma studie var en organizational learning culture relaterad till de anställdas motivation att sprida kunskaper inom organisationen.

SAMMANTAGET

Någons kompetens (eng: expertise) har visat sig vara en viktig faktor för exempelvis kreativitet och innovation (t ex Mumford et al., 2002). Utvecklingsmöjligheter i syfte att utveckla kompetens är dock troligen ett fenomen som redan fångas upp av autonomi, arbetsglädje, samt av stödjande ledarskap. Utvecklingsmöjligheter beskrivs inte som unikt begrepp i de centrala meta-analyser i områdena sjukfrånvaro och personalomsättning, och dyker knappt upp i andra meta-analyser eller sammanställningsartiklar.



LEDARSKAP

MOTSVARANDE BEGREPP I FORSKNINGSLITTERATUREN

Leadership, Leader-Member Exchange, Formative or Transformational leadership

DEFINITION

Ledarskap är ett mycket brett begrepp med många definitioner, teorier och mätskalor. Klassiska ledarskapsmodeller som t ex. situational leadership och path-goal theory of leadership betonar kombinationen av styrande och stödjande ledarskap, medan modernare modeller som transformational leadership theory (Seltzer & Bass, 1990) beskriver ledarens karismatiska och motiverande roll. En nyutkommen meta-meta-analys över runt 3300 ledarskapsstudier har visat att ledarskapsteorin LMX spelar en central roll i ledares påverkan på resultat och motivation/engagemang (Gottfredson & Arguinis, 2016). LMX, eller Leader-Member-Exchange är en modell som beskriver arbetsrelationen mellan ledaren och medarbetaren. Om denna är av hög kvalitet byggs engagemang, lojalitet och goda prestationer upp över tid.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA SJUKFRÅNVARO

Den typ av ledarskap som har uppskattats i forskningslitteraturen i förhållande till sjukfrånvaro är:

- Considerate leadership (relationsorienterat ledarskap). Relationsorienterat ledarskap är en dimension i en klassisk (och simpel) ledarskapsteori som identifierar två dimensioner i ledarskap: uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap. Relationsorienterade ledare är "människoorienterade": måna om sina medarbetares välmående, tillgängliga och empatiska.
- Supportive leadership (stödjande ledarskap). Stödjande ledare hjälper och coachar medarbetarna i sina arbetsuppgifter. Stödjande ledarskap är likt relationsbaserat ledarskap, men mer inriktat på själva arbetet och mindre inriktat på medarbetarnas välmående. Coachande ledarskap är en modern form av stödjande ledarskap.

Emellertid har ledarskap totalt sett en svag egen effekt på sjukfrånvaro. I Miraglia & Johns (2016) metaanalys visade ledarskap sig vara en distal faktor till sjukfrånvaro utan egen direkt effekt. Ledarskap medierades istället av arbetsglädje och hälsa. Kuoppala et al. (2008) menar i sin metaanalys att effekten är medelstark men kvalitén på deras data (korrelationsstudier) är för svag för att kunna dra en sådan slutsats. Stödjande ledarskap hade en starkare effekt på sjukfrånvaro jämfört med relationsbaserat ledarskap enligt Kuoppala et al. (2008).

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA PERSONALOMSÄTTNING

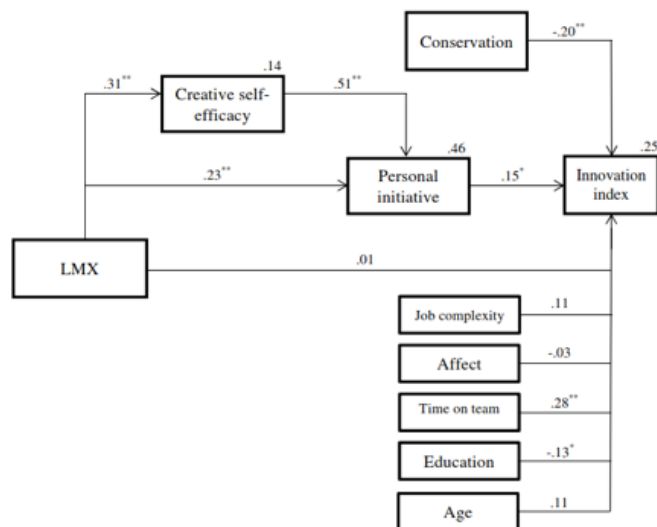
Ledarskap har en signifikant men svag prediktiv relevans för turnover, enligt en meta-analys av Griffith et al. (2000). Till skillnad från anekdoter om att "man slutar jobbet på grund av sin chef" så verkar andra faktorer vara starkare i jämförelse, till exempel organizational commitment - engagemang gentemot organisationen, enligt meta-analysen. Chefen kan givetvis ha en indirekt påverkan på dessa faktorer, men är fortfarande en distal faktor rent strikt. Vidare visade Griffith et al. (2000) att mäta allmän nöjdhet med ledarskapet eller attityder till ledarens beteenden har lägre prediktiv validitet jämfört med att mäta arbetsrelationen mellan medarbetare och ledare, dvs. att använda sig av de mätskalor som mäter LMX-teori. Forskningen de senaste fem-sju åren har också skiftat till att mäta relationsbaserat ledarskap snarare än generella uppfattningar om chefs beteenden. Nei et al (2015) visade i som en meta-analys visar att ett stödjande och kommunicerande ledarskap har en betydande effekt på personalomsättning bland sjuksköterskor.

ÖVRIGA FAKTORER PREDICERADE AV LEDARSKAP

Innovation

I en meta-analys över olika faktorer som predicerar anställdas innovationsbeteenden pekar Hammond et al. (2011) på tre aspekter av ledarskapet som starkt påverkar anställdas förmåga att själva vara innovativa. (1) Graden av stöd från chefer/ledare, vilket ökar anställdas engagemang i sina uppgifter och i sin tur deras vilja att prova nya idéer i lösandet av dem. Stöd från ledaren antas även öka medarbetares interna motivation, vilket i sig har knutits till kreativa beteenden (t ex Amabile et al. 2004). (2) Tillitsfulla och stödjande arbetsrelationer mellan ledare och medarbetare (LMX-teori) är även positivt för innovationsbeteenden, bland annat därför att medarbetare ges större autonomi under sådana förhållanden. Till sist kunde ett transformerande ledarskap (den engelska ledarskapsteorin Transformational leadership, som på svenska brukar översättas till Utvecklande ledarskap eller UL) kopplas till innovationsbeteenden hos medarbetare i organisationen. Hammond med kollegers resultat stöds även i en liknande meta-analys av Rosing et al. (2011). I denna vägdes 31 studier samman som sammantaget kunde visa på positiva kopplingar mellan transformativt ledarskap och medarbetares innovativa beteenden samt deras kreativitet. Även här var tillitsfulla och stödjande arbetsrelationer (LMX) positivt relaterat till medarbetares innovationsbeteenden.

FIGURE 1^a.
Results for the hypothesized paths between leadership, creative self-efficacy, personal initiative, and conservation and employee innovation (Innovation Index)



^a Standardized beta coefficients are given for the structural paths. R² is given for the endogenous variables. Model fit: $\chi^2(7, n = 269) = 13.57, p < 0.05, \chi^2/df = 1.94; RMSEA = .059; CFI = .985$.
 *, Significant at the 0.05 level (two-tailed).
 **, Significant at the 0.01 level (two-tailed).

Figur 5. Denti (2013). En strukturell ekvationsmodell som beskriver förhållandet mellan ett ledarskap som bygger på tillitsfulla arbetsrelationer (LMX), individers initiativtagande och deras innovationsindex (antal nya produkter, produktförbättringar, patent, patentansökningar, forskningspapers, white papers). Medarbetare som tar initiativ i högre utsträckning har högre innovationsindex (.15). Tillitsfulla arbetsrelationer med ledaren samvarierar positivt med högre initiativtagande (.23). Ledarskapet är indirekt relaterat till innovationsindexet, via initiativtagande som agerar som s.k. mediatorvariabel. Vidare, även om det finns en direkt relation mellan ledarskap och initiativtagande (.23) är ledarskapet även indirekt relaterat, via kreativt självförtroende. Tillitsfulla arbetsrelationer samvarierar positivt med medarbetares tro på sin egen kreativa förmåga (.31), vilket i sin tur är positivt relaterat till initiativtagande (.51).

Engagemang

Leader-member exchange (LMX) kopplas i en meta-analys med ca 50 studier av Illies et. al (2007) till ökat engagemang hos medarbetare. Denna relation beskrivs som moderat i sin styrka. I meta-analysen användes organizational citizenship behaviours (OCB) som konceptualisering av engagemang. Samma samband återfanns i en meta-analys av Gerstner och Day (1997) men dessa forskare använde organizational commitment som konceptualisering.

Övrigt

Enligt en meta-analys av Gerstner och Day (1997) som samlade 164 studier har ledarskap (LMX) positiva effekter på individers arbetsprestationer (job performance), nöjdhet med ledarskapet, arbetsglädje, och engagemang. Medarbetare med goda arbetsrelationer till sina chefer rapporterade även lägre rollkonflikt och rollklarhet, samt hade i mindre utsträckning intentioner att säga upp sig (turnover intentions). LMX var i sig inte tillräckligt stark för att predicera faktisk personalomsättning i denna meta-analys. Antagligen är ledarskap en distal faktor i orsakskedjan fram till uppsägningsbeslutet, där exempelvis arbetsglädje tar den framträdande rollen.

SAMMANTAGET

Även om andra faktorer kan vara starkare än ledarskap så har ändå faktorn visat sig hålla för en meta-analys. Den är prediktiv för många olika utfallsvariabler, till exempel motivation, engagemang och innovation.



MENINGSFULLHET

MOTSVARANDE BEGREPP I FORSKNINGSLITTERATUREN

Meaningful work, meaning at work, sense of coherence

DEFINITION

Meningsfullt arbete är sådant arbete som har en stark och positiv innebörd för individer. Denna innebörd har både hedonistiska och eudaimoniska aspekter, eller annorlunda uttryckt, meningsfullt arbete är både lustfyllt (hedonism) och bidrar till en känsla av syfte och utveckling (eudaimonism). I forskningslitteraturen har meningsfullt arbete inte varit särskilt central som faktor, då det är en relativt smal och distal faktor vars prediktioner gentemot utfall som exempelvis prestationer, sjukfrånvaro och uppsägningsintentioner "äts upp" av de proximala faktorerna arbetsglädje och engagemang.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA SJUKFRÅNVARO

Meningsfullhet på jobbet dyker inte upp som prediktor i de metaanalyser som finns på området. Däremot finns en välgjord och stor studie som kopplar samman 61 302 deltagares upplevelser av meningsfullhet med långvarig sjukfrånvaro över tre veckor (Clausen et al 2014). Även Rugulies et al. (2007) fann högre sjukfrånvaro bland 890 socialarbetare som upplevde låg mening på jobbet. Emellertid fann Kivimäki et al. (2000) i en longitudinell studie att låg meningsfullhet på jobbet bara var relaterat med självrapporterad frånvaro bland kvinnor, inte män. Meningsfullhet har troligen ett medelhögt bidrag att predicera sjukfrånvaro. Bevisen är dock svaga jämfört med de andra prediktorerna på grund av att begreppet inte plockats upp och analyserats systematiskt i metaanalyser.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA PERSONALOMSÄTTNING

Det finns inte mycket forskning som visar att meningsfullhet predicerar turnover genom ett direktsamband. Begreppet nämns heller inte i de tunga meta-analyser som finns i fältet. En studie har kunnat koppla samman medarbetares upplevelser av meningsfullhet med deras intentioner att lämna jobbet samt antal frånvarodagar, som i sig är prediktorer för turnover.

ÖVRIGA FAKTORER PREDICERADE AV MENINGSFULLHET

Engagemang

I en enskild studie av Albrecht & Su (2012) på kinesiska medarbetare inom telekommunikationsområdet (telecom) placerades meningsfullhet som faktor som medierar chefers feedback på de anställdas prestationer (distal faktor) till deras humör och känslor av lojalitet gentemot organisationen. Humör, lojalitetskänslor och autonomi hade sedan direkta samband med engagemang. Meningsfullhet hade inget direkt samband med engagemang i denna studie. Se figur 6.

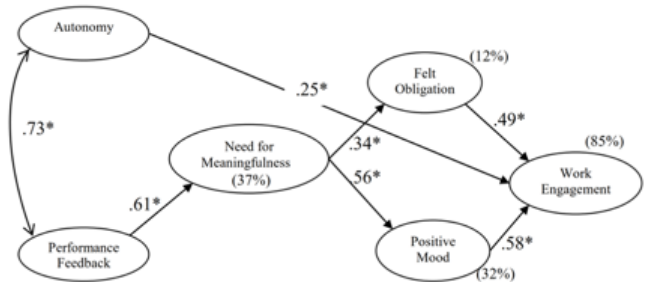


Figure 2. Re-specified structural model with standardised path coefficients

NB: * $p < .01$, ** $p < .001$; variance explained in parentheses.

Figur 6. Albrecht & Su, 2012. Meningsfullhet visade sig vara en medierande faktor mellan chefers feedback på arbetsprestationer och medarbetares humör och lojalitetskänslor. Tillsammans med autonomi förklarar humör och lojalitetskänslor 85% av variationen i engagemang i detta stickprov.

Anpassningsbarhet på arbetet

En enskild studie av Harry & Couetzee (2013) undersökte hur upplevelsen av meningsfullhet på arbetet (konceptualiserat som sense of coherence) samvarierar med anställdas anpassningsbarhet. Anpassningsbarhet definierades som förmågan att kunna anpassa sig till föränderlighet i yrket. Stickprovet bestod av 409 medarbetare på ett call-center i främst Sydafrika.

SAMMANTAGET

Sammantaget är meningsfullhet en faktor som samvarierar som ett mellansteg med många andra relevanta faktorer som predicerar relevanta utfall som exempelvis personalomsättning och sjukfrånvaro, engagemang och arbetsglädje, men som troligen har en svag egen effekt.



DELAKTIGHET

MOTSVARANDE BEGREPP I FORSKNINGSLITTERATUREN

Participative decision making, shared decision making, participation enhancing work design, organizational citizenship behavior

DEFINITION

Delaktighet är ett väldigt brett begrepp i forskningslitteraturen. Två definitioner dominerar forskningsfältet:

- Organizational Citizenship Behavior (organisatoriskt medborgarskap). OCB mäter individens delaktighet i organisationen genom att uppskatta om individen är en hjälpsam medborgare inåt och en lojal ambassadör utåt.
- Participative decision making. Mäter individens grad av delaktighet och inflytande i beslutsfattandeprocesser (får vara delaktig i beslut, får relevant information, mm). Generellt är OCB dock ett mer använt begrepp i organisationsforskningen. Det går att finna meta-analyser som visar OCB's effekter på en rad olika utfall; finansiella resultat, individuell prestation osv.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA SJUKFRÅNVARO

Delaktighet i beslutsfattande (participative decision making) hade ett starkt samband med sjukfrånvaro i Duijts et al. (2007) metaanalys. De undersökte begreppet decision authority, som beskriver i vilken utsträckning som beslutsfattandet i en organisation är distribuerat bland medarbetarna, så kallat decentraliserat beslutsfattande. OCB har ett medelstarkt samband med den bredare operationaliseringen på frånvaro, absenteeism. Även Sectors metaanalys (1986) tittar på relationen mellan participative decision-making och absenteeism. Metaanalysen hittar ingen koppling, men utgår också endast från en ensam studie.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA PERSONALOMSÄTTNING

Både participative decision making och OCB är relaterade till personalomsättning (Heavy et al., 2013). Som prediktorer är de ungefär lika starka enligt meta-analyserna på området.

ÖVRIGA FAKTORER PREDICERADE AV DELAKTIGHET

Prestationer på arbetet

Det finns flera meta-analyser som undersöker delaktighetens roll för anställdas arbetsprestationer. Nielsen et al. (2009) visar i sin meta-analys med 39 studier sammanlagt hur delaktighet har en stark koppling till prestationer på jobbet. Delaktighet definierades som organizational citizenship behaviors i denna sammanställningsstudie. Prestationer definierades som medarbetares måluppfyllnad. Man tänker sig att anställda enklare kan uppnå sina målsättningar om det finns delaktiga (och därmed hjälpsamma) kolleger runt omkring. Hjälpsamma beteenden ökar också antalet kontakter och därmed informationsutbyte mer generellt, vilket i sin tur är en kritisk faktor för team performance.

Kontraproduktiva arbetsbeteenden

En metaanalys av Dalal (2005) visade att delaktighet (organizational citizenship behavior) är negativt relaterat till anställdas kontraproduktiva beteenden på arbetet (counterproductive work behavior). När OCB ökar minskar de kontraproduktiva beteendena.

SAMMANTAGET

Delaktighet är en medelstark prediktor för personalomsättning och en stark prediktor för sjukfrånvaro. Delaktighet är även kopplat till arbetsprestationer i många studier. Forskningsstödet är starkt där delaktighet finns med i flertalet meta-analyser i området.



ARBETSSITUATIONEN

MOTSVARANDE BEGREPP I FORSKNINGSLITTERATUREN

Work strain, work load, job demand, role clarity, role overload, role conflict, job scope, justice/fairness, role stress

DEFINITION

Arbetsituationen beskriver arbetet i sig, från arbetsuppgifternas utformning och deras psykologiska och fysiska krav, graden av arbetsbelastning, upplevelsen av rättvisa, till vilka system som finns runt omkring arbetet (t ex belöningsystem). Andra saker som ingår i arbetsituationen är mer problem- eller sjukdomsinriktade faktorer som graden av rollkonflikter och arbetsrelaterad stress. Aspekterna beskrivs närmare nedan.

FAKTORNS RELEVANS FÖR SJUKFRÅNVARO

Beroende på vad man väljer att fokusera på kan faktorn ha en hög relevans för sjukfrånvaro.

- **Arbetsbelastning.** Arbetsbelastning, i form av hög arbetsbörda, övertid eller tidspress har ett medelstarkt samband med sjukfrånvaro i två separata meta-analyser. Det är förmodligen en stark, men distal faktor (Miraglia & Johns, 2016). Hög arbetsbelastning leder till psykologiska sjukdomar som stress och utmattning, vilket i sin tur leder till sjukfrånvaro.
- **Otrygghet.** Hög otrygghet på jobbet kännetecknas av flyktiga anställningsförhållanden (t ex timanställningar, provanställningar) eller förekommande nedskärningar eller omstruktureringar. Det har ett starkt samband med sjukfrånvaro i metaanalysen av Miraglia & Johns (2016).
- **Rättvisa.** Upplevelsen av rättvisa är i vilken utsträckning en organisation belönar och involverar sina medarbetare enligt rättvisa procedurer (procedural justice). Rättvisa har ett svagt samband med sjukfrånvaro enligt Dujits et al. (2007).
- **Psykologisk stress.** Ett mer generellt begrepp för stress på arbetsplatsen som påvisats ha en korrelation med både (1) mängden tid människor sjukskriver sig och (2) frekvensen av påbörjade sjukskrivningstillfällen (Farrell & Stamm 1988).

FAKTORNS RELEVANS FÖR PERSONALOMSÄTTNING

Beroende på vad man väljer att fokusera på kan faktorn ha en hög relevans för personalomsättning.

- **Arbetsbelastning och stress.** Arbetsrelaterad stress kommer utav en känsla av överbelastning som påverkar det psykiska och fysiska välmåendet. Faktorn har ett samband med turnover, men svagare än role clarity och role conflict (Griffith et al., 2000). I en meta-analys av vilka faktorer som påverkar turnover intentions hos amerikanska barnvårdsarbetare, uppvisades en stark relation mellan stress/utmattningssymptom och turnover intentions (Kim & Kao, 2014).
- **Rättvisa.** I sentida meta-analyser har rättvisa ett robust (alltså ofta förekommande) men relativt svagt samband med turnover. Sambandet är ungefär hälften så starkt som arbetsglädje, en tredjedel så starkt som organizational commitment, en fjärdedel så starkt som turnover intentions. Upplevd rättvisa återfanns dock ha en stark effektstorlek på turnover intentions i den meta-analys över vad som påverkar turnover intentions hos barnvårdsarbetare (Kim & Kao, 2014).
- **Role clarity samt role conflict.** Role clarity beskriver tydlighet i rollen, arbetsuppgifter, förväntningar från ledning, kunder eller medarbetare, och övergripande mandat och ansvarsområden. Faktorn har ett samband med personalomsättning i meta-analysen av Griffith et al. 2000. Role conflict kan beskrivas som konflikten som uppstår när en individ får olika och motsägande roller samtidigt, eller när rollens ansvarsområden överlappar med andra arbetsroller eller arbetsgrupper. Detta leder till lojalitets- och prioriteringsproblem och i förlängningen stress. Faktorn har ett samband med turnover i meta-analysen av Griffith et al. 2000. Nei et al. (2015) visar i sin meta-analys att både "role tension", "job complexity" och "job strain" har en effekt på personalomsättning bland sjuksköterskor, men inte lika betydande som ledarskapet och engagemang (de använde organizational commitment som konceptualisering av engagemang). En stark direkt effekt av "role stress" på turnover intentions har också påvisats (Kim & Stoner, 2008).

ÖVRIGA FAKTORER PREDICERADE AV ARBETSSITUATIONEN

Utmattningssyndrom

En studie av Shirom et al. (2010) visar hur arbetsbelastning och autonomi fungerar tillsammans för att predicera utmattningssyndrom hos läkare. Denna är också beskriven i figur 4, detta paper. Ytterligare en studie undersökte stress i yrkesrollen, tillsammans med autonomi, och dess påverkan på utmattningssyndrom. Stress i yrkesrollen hade en stark direkt effekt på utmattningssyndrom.

Stress i yrkesrollen hade även en indirekt effekt på människors intentioner att säga upp sig från sitt arbete (Kim & Stoner, 2008).

Depressiva symptom

Det finns vissa, men begränsade, bevis för att en brist på rättvisa (eng: work justice) leder till depressiva symptom. Detta enligt en litteraturöversikt av Theorell et al. (2015).

Individuell innovation: Ett positivt arbetsklimat i generella termer visades i en meta-analys vara starkt kopplat till ökning i individers innovativa beteenden (Hammond et al. 2011).

Organizational citizenship: Chang et al. (2007) visar i sin meta-analys en koppling mellan medarbetares upplevelser av emotionell belastning (emotional strain) och deras delaktighet i organisationen. Emotionell belastning är negativa känslor och reaktioner, exempelvis frustration, ilska, ångest, som kommer från stress i arbetet. Man använde organizational citizenship behaviors för att mäta delaktighet. En ökad emotionell belastning minskar delaktighet i organisationen.

Rättvisa: Cohen-Charash & Spector undersöker i en meta-analys (2001) med 190 ingående studier kopplingen mellan upplevd rättvisa och olika faktorer. Medarbetares prestationer i arbetet och kontraproduktiva beteenden är starkast kopplade till s.k. procedurrell rättvisa (utsträckningen till vilken en organisation belönar och involverar sina medarbetare enligt procedurer som i sig upplevs som rättvisa). Medarbetares delaktighet är starkast kopplad till distributiv rättvisa (utsträckningen till vilken belöningar upplevs vara fördelade rättvist), medan arbetsglädje är kopplad till all upplevd rättvisa.

SAMMANTAGET

Det finns utbredd stöd för att aspekter av arbetsituationen har samband med många olika faktorer, som sjukfrånvaro och personalomsättning, stress och utmattningssymptom, samt andra utfall som stress.



ARBETSGLÄDJE

MOTSVARANDE BEGREPP I FORSKNINGSLITTERATUREN

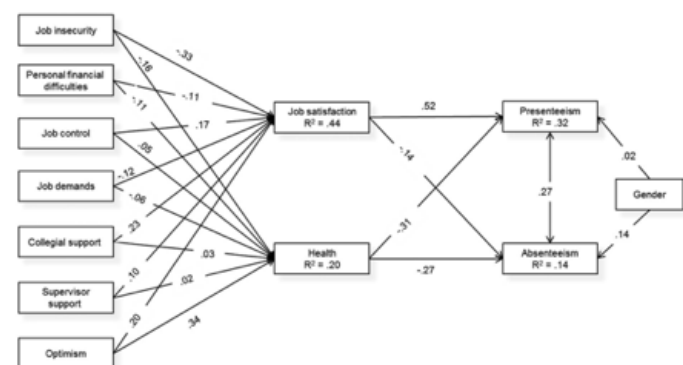
Job satisfaction, work satisfaction

DEFINITION

Arbetsglädje är ett klassiskt och välbeforskat begrepp som har definierats på många sätt av forskare i litteraturen. Utöver medarbetarens känslor gentemot sitt jobb kan man välja att även ta in medarbetarens tankar och attityder. Det har också varit frågan om arbetsglädje ska mäta medarbetarens globala uppskattning av sitt jobb (allmän nöjdhet, generellt positiva känslor, osv) eller om man ska mäta olika bidragande faktorer som kan predicera arbetsglädje: uppskattning, kommunikation, medarbetarrelationer, arbetsuppgifterna, utvecklingsmöjligheter, organisationens policy och processer, ledarskapet, beföringsmöjligheter.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA SJUKFRÅNVARO

Arbetsglädje (om den mäts som job satisfaction) har en stark prediktiv relevans för sjukfrånvaro. Det verkar vara en proximal variabel, alltså en sådan variabel som ligger nära sjukfrånvaro i en tänkt orsakskedja av faktorer (Miaglia & Johns, 2016). Faktorn har en stark position i andra meta-analyser, till exempel Duijts et al 2007. Även Farrell & Stamm (1988) har påvisat korrelationer mellan arbetsglädje och sjukfrånvaro, både i frekvens (antalet nysjukanmätningar) och mängd sjukskriven tid.



Figur 7. Miraglia & Johns (2016). En strukturell ekvationsmodell som beskriver de uppmätta sambanden mellan predicerande faktorer längst till vänster, medierande faktorer (däribland arbetsglädje) och utfallsfaktorer till höger. Kön användes i modellen som kontrollvariabel. Arbetsglädje är inte lika stark som prediktor för sjukfrånvaro jämfört med det generella hälsotillståndet (i modellen: Health) men den är en starkare prediktor jämfört med

exempelvis arbetsbelastning, kontroll i arbetet, kollegialt stöd och stöd från chef eller ledare.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA PERSONALOMSÄTTNING

Arbetsglädje (om den mäts som job satisfaction) har en stark prediktiv relevans för turnover. Faktorn har en stark position bland de meta-analyser som finns inom området (Hancock et al., 2017; Harter et al., 2009; Heavy et al., 2013; Griffeth et al., 2000).

ÖVRIGA FAKTORER PREDICERADE AV ARBETSGLÄDJE

Prestationer på arbetet generellt

Harter et al. (2009) sammanställde 199 studier på arbetsglädje i sin meta-analys. Denna stora datamängd sträckte sig över 44 typer av industrier i 25 länder. Arbetsglädje kunde kopplas till produktivitet, kundnöjdhet, kvalitet och säkerhet (t ex patient-säkerhet). Två finansiella mått samlades in och dessa visade sig också kopplade till arbetsglädje: försäljningssiffror (sales) och lönsamhet (profitability).

Williams et al. (2006) samlade i en meta-analys 203 studier kring anställdas nöjdhet med sina löner (pay level satisfaction). Denna nöjdhet är starkt positivt relaterad till prestationer på arbetet, samt negativt relaterad till olika former av negativa utfall såsom frånvaro på arbetet, intentioner att säga upp sig samt faktisk uppsägning.

Emotionell utmattning / utmattningssyndrom

En studie av Lee et al. (2013) uppvisade en negativ association mellan arbetsglädje (konceptualiserat som positive work attitudes) och utmattningssyndrom.

SAMMANTAGET

Arbetsglädje är en stark prediktor för sjukfrånvaro och personalomsättning, och predicerar också många andra utfall. Exempel på sådana är prestationer på arbetet, kundnöjdhet, och finansiella resultat.



ENGAGEMANG (ORGANIZATIONAL COMMITMENT)

MOTSVARANDE BEGREPP I FORSKNINGSLITTERATUREN

Employee engagement, organizational commitment, job embeddedness, job involvement

DEFINITION

Organizational commitment är det psykologiska bandet en medarbetare känner med sin organisation. Medarbetare med hög commitment accepterar organisationens vision och mål och strävar efter att uppfylla dessa. Genom åren har forskare undersökt olika facetter av organizational commitment men konsensus är att den starkaste komponenten i commitment är den känslomässiga aspekten, s.k. affective commitment: känslan av hängivenhet och att man bryr sig.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA SJUKFRÅNVARO

Organizational commitment är en medelstark men robust (väl testad) prediktor för både sjukfrånvaro och frånvaro på jobbet, då den har förekommit i flera metaanalyser (Cohen, 1991; King, 2002) och tunga prospektiva studier (Clausen, 2014; 2015). Clausen et al. (2015) kunde exempelvis visa en effekt av organizational commitment och långvarig sjukfrånvaro över tre veckor i ett stort sample på 61 302 observationer. Cohen visade att medarbetare som är oengagerade inte är lika lojala mot sin arbetsgivare (Cohen, 1991), vilket kan förklara sambanden. Både job involvement och commitment visades starkt motarbeta sjukfrånvaro i en meta-analys av Farrell & Stamm (1988). Även Harter et al. (2009) ser en stark koppling mellan employee engagement och både sjukfrånvaro och personalomsättning i sin meta-analys.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA PERSONALOMSÄTTNING

Organizational commitment är en välkänd och proximal faktor med stark prediktiv förmåga för personalomsättning/turnover och många andra mått på medarbetares prestation (t ex försäljning, måluppfyllnad, innovation). Den ligger i toppen på alla tre större meta-analyser på turnover (Hancock et al., 2017; Heavy et al., 2013; Griffeth et al., 2000). Organizational commitment visades ha det starkaste inflytandet på turnover intentions i en meta-analys av Kim & Kao, (2014). Jiang et al. (2012) har tagit ett annat grepp på engagemang och beskriver termen job embeddedness. Denna term försöker fånga hur stark koppling en person har till

sitt arbete, både under arbetstid och utanför, genom olika länkar till kollegor, hur bra den anställda anser att de passar på jobbet, och hur mycket man anser sig offra om man slutar. Personer med hög job embeddedness har signifikant lägre turnover intentions likväl som faktisk turnover. Värt att nämna är att effekten från job embeddedness på dessa resultatvariabler går bortom den effekt man kan förvänta sig från arbetsglädje, då Jiang et al. införde arbetsglädje som kontrollvariabel i sin meta-analys.

ÖVRIGA FAKTORER PREDICERADE AV ENGAGEMANG

Produktivitet

Harter et al. (2009) kopplar i sin meta-analys employee engagement (som har en hel del överlapp med arbetsglädje) till en rad faktorer kopplade till produktivitet. Här kunde employee engagement relateras till ökad kundlojalitet, kvalitet, säkerhet, och allmän produktivitet. Fortsatt fanns en svag men positiv relation till lönsamhet. Svagheten i denna relation kan dock kopplas till att lönsamhet påverkas av en rad olika andra faktorer och inte endast medarbetares engagemang.

Organizational commitment

I en meta-analys av Christian & Slaughter (2007) definierades engagemang (work engagement) enligt följande: en positiv, självförstärkande arbetsrelaterad sinnesstämning som kännetecknas av energi, dedikation och absorption i arbetet. Engagemang beskrivs alltså enligt detta sätt att definiera begreppet som en sinnesstämning som kännetecknas av flow. Forskarna fann även bevis för att energi, dedikation och absorption har starka korrelationer sinsemellan, samt att de tre arbetar tillsammans för att predicera någons organizational commitment.

Fysiskt välmående och hälsa

Christian & Slaughter (2007) visar även en koppling mellan engagemang (en sinnesstämning som kännetecknas av energi, dedikation och absorption) anställdas fysiska välmående och hälsa.

Meningsfullhet

Enligt en enskild studie av Coetzee & Oosthuizen (2012) med ett stickprov bestående av universitetsstudenter predicerar engagemang i studierna både meningsfullhet och generell nöjdhet hos ett stickprov av universitetsstudenter.

SAMMANTAGET

Engagemang är en central faktor i organisationsforskning över huvud taget med stark prediktiv förmåga för många slags utfallsmått. Men engagemang är också något svårdefinierat där flera definitioner finns. Job embeddedness, som exempel, är en komplex faktor som också innehåller delar av de andra faktorerna. Men även här är kopplingen till utfall starkt prediktiv, speciellt för personalomsättning.



TEAMKÄNSLA – KOLLEGIALT STÖD

MOTSVARANDE BEGREPP I FORSKNINGSLITTERATUREN

Cohesion, Cohesiveness, Social integration, Teamwork processes

DEFINITION

Teamkänsla, cohesion, är "limmet" som håller samman en grupp människor på arbetsplatsen. Det är känslan av att vara tillsammans i ett team: stolthet, ömsesidigt gillande och engagemang. En annan aspekt av teamkänsla är upplevelsen av stöd från kolleger som benämns kollegialt stöd.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA SJUKFRÅNVARO

Kollegialt stöd, collegial support, en viktig komponent i teamkänsla är medelstark som prediktor för sjukfrånvaro enligt Miraglia & Johns (2016). Dock visade denna meta-analys att kollegialt stöd fungerar som en distal prediktor, och medieras av någons arbetsglädje gentemot sjukfrånvaro.

FAKTORNS RELEVANS FÖR ATT PREDICERA PERSONALOMSÄTTNING

Teamkänsla har en stark prediktiv förmåga för turnover. Den dyker upp i fyra centrala meta-analyser på området och ligger i sin styrka ungefär som delaktighet och arbetsglädje (t ex Hancock et al., 2017; Heavey et al., 2013; Griffeth et al., 2000). Nei et al. (2015) beskriver i sin meta-analys team cohesion som en viktig faktor för turnover, men faktorn är inte lika central som exempelvis ledarskap och organizational commitment. Även Kim & Stoner (2008) visar på hur social support har en direkt minskande effekt på personalomsättning.

ÖVRIGA FAKTORER PREDICERADE AV TEAMKÄNSLA – KOLLEGIALT STÖD

Utbrändhet

Det saknas belägg för att social support skulle ha en effekt på emotionell utmattning (Kim & Stoner, 2008). Däremot finns vissa, om begränsade, bevis för att ett dåligt socialt klimat kan öka depressiva symptom (Theorell et al. 2015).

Arbetsprestationer

Evans et al. (1991) visar i sin meta-analys att arbetsgrupper med "stark" teamkänsla presterar i medeltal 18% bättre. Som ett fortsatt stöd för denna tendens visar Hoigaard et al. (2006) hur idrottare i

grupper med starkare gemenskap mer sällan faller offer för s.k. social loafing, en tendens där människor presterar sämre i grupp än vad de annars hade gjort individuellt.

Processer i arbetsgrupper/team

LePine et al. diskuterar i sin meta-analys från 2008 processfaktorer som de kallar teamwork processes. Inom denna grupp faktorer kan bland annat räknas utbyte mellan teammedlemmarna, graden av samarbete, delandet av arbetsbördan och koordinering inom ett team. Sådana teamprocesser leder bland annat till förbättrad produktivitet från teamet samt ökad arbetsglädje bland teammedlemmarna.

Innovation i arbetsgrupper/team

En meta-analys av Hülshager et al. (2009) samlade 104 studier på grupperns sammantagna innovationsförmåga och de faktorer som predicerar innovationsförmåga. Teamkänsla visade sig ha ett medelstarkt till starkt samband med innovationsförmåga. Forskarna förklarar sambandet med att en stark teamkänsla också skapar en psykologisk trygghet där individer kan ifrågasätta sättet man gör saker på, eller hitta nya sätt att lösa problem. Gruppmedlemmar blir också mer benägna att ta risk när de vet att de blir stöttade av sina kolleger.

SAMMANTAGET

Cohesion är en väl beforskad faktor som har satts i samband gentemot många olika slags utfallsmått, till exempel produktivitet, innovation, m.fl. Faktorn är representerad i de centrala meta-analyserna på området vad gäller sjukfrånvaro och personalomsättning.

REFERENSER

- Albrecht, S. L., & Su, M. J. (2012). Job resources and employee engagement in a Chinese context: the mediating role of job meaningfulness, felt obligation and positive mood. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 4(4), 277.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5–32.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265–285.
- Chang, C. H., Johnson, R. E., & Yang, L. Q. (2007). Emotional strain and organizational citizenship behaviours: A meta-analysis and review. *Work & Stress*, 21(4), 312–332.
- Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007, August). WORK ENGAGEMENT: A META-ANALYTIC REVIEW AND DIRECTIONS FOR RESEARCH IN AN EMERGING AREA. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2007, No. 1, pp. 1–6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Christensen, K. B., Nielsen, M. L., Rugulies, R., Smith-Hansen, L., & Kristensen, T. S. (2005). Workplace levels of psychosocial factors as prospective predictors of registered sickness absence. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 933–940.
- Clausen, T., Burr, H., & Borg, V. (2014). Does affective organizational commitment and experience of meaning at work predict long-term sickness absence? An analysis of register-based outcomes using pooled data on 61,302 observations in four occupational groups. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56, 129–135.
- Clausen, T., Christensen, K. B., & Nielsen, K. (2015). Does group-level commitment predict employee well-being? A prospective analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57, 1141–1146.
- Coetzee, M., & Oosthuizen, R. M. (2012). Students' sense of coherence, study engagement and self-efficacy in relation to their study and employability satisfaction. *Journal of psychology in Africa*, 22(3), 315–322.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 253–268.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278–321.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241–1255.
- Darr, W., & Johns, G. (2008). Work strain, health, and absenteeism: A meta-analysis. *Journal of occupational health psychology*, 13, 293–318.
- Denti, L. (2013). Leadership and innovation in R&D teams. Diss., University of Gothenburg.
- Dujits, S. F. A., Kant, I., Swaen, M. H., van den Brandt, P. A., & Zeegers, M. P. A. (2007). A meta-analysis of observational studies identifies predictors of sickness absence. *Journal of Clinical Epidemiology*, 60, 1105–1115.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 15(3), 279–301.
- Eriksen, H. R., Ihlebaek, C., Jansen, J. P., & Burdorf, A. (2006). The relations between psychosocial factors at work and health status among workers in home care organizations. *International journal of behavioral medicine*, 13, 183–192.
- Evans, C. R., & Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small group research*, 22(2), 175–186.
- Farrell, D., & Stamm, C. L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human relations*, 41(3), 211–227.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.
- Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2016). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of organizational behavior*, DOI: 10.1002/job.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219–247.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, 463–488.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 90–105.
- Hancock, J. L., Allen, D. G., & Soelberg, C. (2017). Collective turnover: An expanded meta-analytic exploration and comparison. *Human Resource Management Review*, 27, 61–86.
- Harry, N., & Coetzee, M. (2013). Sense of coherence, career adaptability and burnout of early-career Black staff in the call centre environment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1–10.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., & Agrawal, S. (2009). Q12 meta-analysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes. Omaha, NE: Gallup.
- Heavy, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98, 412–453.
- Hoigaard, R., Tofteland, I., & Ommundsen, Y. (2006). The effect of team cohesion on social loafing in relay teams. *International Journal of Applied Sport Sciences*, 18(1), 59.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied psychology*, 94(5), 1128.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 269.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kim, H., & Kao, D. (2014). A meta-analysis of turnover intention predictors among US child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 47, 214–223.
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social work*, 32(3), 5–25.
- King, C. V. (2002). Antecedents, correlates, and outcomes associated with single and three facets models of organizational commitment: A meta-analysis. Dissertation: Kansas State University.
- Kivamäki, M., Feldt, T., Vahtera, J., & Nurmu, J.-E. (2000). Sense of coherence and health: evidence from two cross-lagged longitudinal samples. *Social Science & Medicine*, 50, 583–597.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15, 79–102.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Husman, P. (2008). Work health promotion, job well-being, and sickness absences – a systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50, 1216–1227.
- Labriola, M., Lund, T., & Burr, H. (2006). Prospective study of physical and psychosocial risk factors for sickness absence. *Occupational Medicine*, 56, 469–474.
- Lee, R. T., Seo, B., Hladkyj, S., Lovell, B. L., & Schwartzmann, L. (2013). Correlates of physician burnout across regions and specialties: a meta-analysis. *Human resources for health*, 11(1), 48.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A metaanalysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273–307.
- Liu, D., Zhang, S., Wang, L., & Lee, T. W. (2011). The effects of autonomy and empowerment on employee turnover: Test of a multilevel model in teams. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1305.
- Miraglia, M., & Johns, G. (2016). Going to work ill: A meta-analysis of the correlates of presenteeism and a dual-path model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21, 261–283.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705–730.
- Nei, D., Snyder, L. A., & Litwiller, B. J. (2015). Promoting retention of nurses: a meta-analytic examination of causes of nurse turnover. *Health Care Management Review*, 40(3), 237–253.

- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40(5), 555–577.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity between the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956–974.
- Rugulies, R., Christensen, K. B., Borritz, M., Villadsen, E., Bültman, U., & Kristensen, T. S. (2007). The contribution of the psychosocial work environment to sickness absence in human service workers: Results of a 3-year follow-up study. *Work & Stress*, 21, 293–311.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of management*, 16(4), 693–703.
- Shirom, A., Nirel, N., & Vinokur, A. D. (2010). Work hours and caseload as predictors of physician burnout: the mediating effects by perceived workload and by autonomy. *Applied Psychology*, 59(4), 539–565.
- Shvets, A. (2018). Innovative Approaches to Analysis of Job Quality: Factors, Elements and Outcomes. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 26–42. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-03>.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human relations*, 39(11), 1005–1016.
- Theorell, T., Hammarström, A., Aronsson, G., Bendz, L. T., Grape, T., Hogstedt, C., ... & Hall, C. (2015). A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *BMC public health*, 15(1), 738.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392.
-

Om Leif Denti:

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

Winningtemp
SUCCEED TOGETHER