

BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA

Sektionen för Management

Ht 2012

Psykologi fortsättningskurs 60-90 hp

Kandidatuppsats 15 hp

Finns samband mellan medarbetares grad av self-efficacy och självupplevd interaktion med närmaste chef?

Nina Carlberg

Handledare Per Eisele

Examinator Martin Svensson

Abstract; the theoretical framework includes self-efficacy as a concept and its importance to individuals as well as organizations. The purpose of this study is to examine whether self-efficacy plays a role in the interaction between employee and manager. Self-efficacy is measured by General Self-efficacy Scale (GSE) translated by Koskinen-Hagman et al (1999). Employee-manager interaction is measured by self-designed questions in the same survey in order to examine the relationship regarding participants self-reported level of satisfaction, managers' attendance and support, contact-frequency and problem-solving. Participants are 58 employees, all from the same organization, 83 % are women.

This study shows a connection between self-efficacy and how employees perceive the interaction with managers regarding satisfaction, managers' attendance and support as well as employees problem-solving strategies at work. Self-efficacy has no connection with the way employees prefer to contact the manager. There is a relationship between self-efficacy and length of employment but no relationship between length of employment and self-reported satisfaction with the interaction.

Key words: self-efficacy, job satisfaction, organizational commitment, organization, OCB, leadership, employee-manager interaction

Abstract Den teoretiska bakgrunden tar upp self-efficacy som begrepp och dess betydelse för medarbetare och organisation. Syftet med studien är att undersöka om samband finns mellan self-efficacy och interaktion mellan medarbetare och chef. Self-efficacy mäts med GSE (General self-efficacy scale), i översättning av Koskinen-Hagman et al (1999). Medarbetar-chefsinteraktion mäts med egenkonstruerade frågor i samma enkät i syfte att undersöka relationerna avseende nöjdhet, chefsnärvaro, kontaktfrekvens och problemlösning. Deltagare består av 58 medarbetare från samma organisation varav 83 % är kvinnor.

Studien visar att samband finns mellan self-efficacy och hur medarbetare uppfattar interaktionen med sin chef avseende närvaro, nöjdhet samt hur medarbetare själva agerar vid problem på arbetet. Self-efficacy har däremot inte betydelse för på vilket sätt de föredrar att kontakta chefen. Samband finns mellan self-efficacy och anställningstid men saknas mellan anställningstid och nöjdhet.

Key words: self-efficacy, arbetstillfredsställelse, organisationsengagemang, organisation, OCB, ledarskap, medarbetar-chefsinteraktion

Self-efficacy, det vill säga tilltro till den egna förmågan avseende vilka resurser individen upplever sig ha för att hantera specifika uppgifter, utgör inte bara en viktig tillgång för individen när det gäller egen inställning och val av coping-strategier (Bandura, 1997). I arbetsmanhang har self-efficacy också stor betydelse då det sammanfaller med motivation, prestation, arbetstillfredsställelse, (Back, Lee & Abbott, 2011; Schyns, 2004) organisationsengagemang och organizational citizenship behavior samt har ett negativt samband med utbrändhet (Eisele & D'Amato, 2011; Petitta & Vecchione, 2011). Organisationer kan genom träning såsom kompetensveckling samt övrig utbildning och ledarskap stärka medarbetares grad av self-efficacy. Detta är något som är betydelsefullt då upplevelse av för lite chefsstöd har betydelse vid beslut att lämna organisationen särskilt för medarbetare med låg grad av self-efficacy (Chen & Scannapieco, 2010).

I denna uppsats teoretiska bakgrund tas self-efficacy upp både som individfaktor och dess betydelse för organisationen. Vid litteratursökning har tillgången till vetenskapliga artiklar i ämnet varit god, men någon studie om huruvida self-efficacy har betydelse för hur medarbetare upplever kontakten med närmaste chef har inte funnits. En anledning till detta skulle kunna vara dels att frågeställningen är så pass snäv, men också för att self-efficacy i huvudsak betraktas som en individfaktor varför organisationer inte tänker på det som en kollektiv och värdefull resurs för både arbetsgivare och för individen själv. Syftet med studien har därför varit att undersöka eventuella samband mellan medarbetares grad av self-efficacy och den självupplevda interaktionen med närmaste chef.

Self-efficacy som begrepp och individfaktor

Något vedertaget begrepp för self-efficacy finns inte på svenska varför det engelska ordet används genomgående i denna uppsats. Self-efficacy skiljer sig från självkänsla då den senare är en mer generell värdering eller uppfattning om egen förmåga (Simpson & Boyle, 1975). Organisatorisk självkänsla handlar om individens uppfattning om sin betydelse för organisationen men även det på ett mer generellt plan och inte i förhållande till specifika arbetsuppgifter (Carbery, Garavan, O'Brien & McDonell, 2003)

Bandura (1997) menar att self-efficacy är förhållandevis stabil i relation till uppgiften medan en studie av kanadensiska lärare visat att self-efficacy (SE) ökar tidigt och i mitten av karriären för att sedan sjunka efter ca 23 år i yrket (Klassen & Chiu, 2010). Det är viktigt att

betona att detta inte behöver gälla för alla, men orsak till att self-efficacy kan sjunka är enligt Klassen & Chiu (2010) dels att medarbetarna själva väljer att trappa ner sin karriär när de blir äldre men också att arbetsgivare inte satsar lika mycket på äldre medarbetare när det gäller träning, utbildning och kompetensutveckling.

Grad av SE påverkar vilka copingstrategier individen använder sig av, personer med hög SE är mer benägna att se hinder som utmaningar vilket gör dem mer lösningsorienterade och får dem att anstränga sig mer för att nå sina mål, de är mindre benägna att ge upp vid motstånd vilket sammantaget leder till att arbetsprestationen ökar (Schyns, 2004).

Förmågan att i högre utsträckning anpassa sig till nya krav gör också medarbetare med högt SE mindre utsatta för utbrändhet enligt Bandura (1986). Bandura (2000) liksom Appley & Trumbull (1986) betonar dock vikten av att se stressens påverkan på den enskilda individen – det som upplevs som stressande för en medarbetare är inte nödvändigtvis det för en annan. Huruvida en arbetsituation är stressande eller ej kan inte enbart avgöras av yttre faktorer som miljö eller typ av arbetsuppgifter (Appley & Trumbull, 1986) även om det finns stöd för att medarbetare med högt SE också tycks klara yttre faktorer så som större arbetsbörda och långa skift bättre (Jex & Bliese, 1999).

Bandura (2000) menar att medarbetare med hög SE istället riskerar att uppleva högre grad av stress vid för få arbetsuppgifter eller för lite inflytande där de inte får användning av sin kompetens. Det är dock av yttersta vikt att skilja mellan kronisk, destruktiv stress och tillfällig aktivitetsökning så som kan ske vid oväntade händelser på arbetet, där det senare i bästa fall kan ge möjlighet att använda och utveckla befintliga färdigheter (Leiter & Maslach, 2004). Medarbetare som framgångsrikt tagit sig an komplexa uppgifter tidigare fäster större tilltro till att klara det i fortsättningen också vilket gör dem mer benägna att anta nya utmaningar (Schyns, 2004).

Self-efficacy och arbetstillfredsställelse

Anställda värderar sitt arbete efter vad behöver investera i exempelvis tid och ansträngning i förhållandet till vad de får ut av personlig vinning såsom lön, belöningar eller erkännande (Adams, 1963). De egenskaper i själva arbetet som medarbetaren värderar är bland annat variation, tydliga uppgifter, uppgiftens betydelse, autonomitet och feedback på utfört arbete men även miljön påverkar arbetstillfredsställelse; måluppfyllelse, arbetsvillkor, löner, relation

till ledning och kollegor (Shikdar & Das, 2003). Eftersom arbetstillfredsställelse är en personlig värdering spelar även individfaktorer in (Locke, 1970). Det är därför fullt möjligt att medarbetare med samma uppgifter som arbetar under samma villkor rapporterar helt olika nivå av arbetstillfredsställelse. Arbetstillfredsställelse kan, förutom medarbetarens uppfattning om arbetet i sig, även innefatta medarbetarens upplevelse av hur väl denna passar in i organisationen (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

I yrken där kontakten med kunder, klienter eller patienter är tät har kundnöjdhet stor betydelse för arbetstillfredsställelsen; positiv feedback från kunder leder till ökad arbetstillfredsställelse (Back et al, 2011). Arbetstillfredsställelsen ökar också om de anställda upplever att organisationen eller yrkeskåren generellt har gott anseende (Arnett, Laverie & McLand, 2002). Begreppet internal relationship marketing (Berry, 1981) bygger på ett förhållningssätt där medarbetaren ses som en intern kund och där organisationen vinnlägger sig om att ha en god och varaktig relation till medarbetaren (Back et al, 2011) både när det gäller rent administrativ service men också i form kommunikation, att medarbetarna upplever att de informeras om vad som händer i organisationen samt träning och stöd för att klara sina arbetsuppgifter och möjlighet att utveckla sina förmågor. Heskett, Jones, Loverman, Sasser & Schlesinger (1994) menar att organisationer först måste tillfredsställa de interna kunderna (medarbetarna) innan man kan satsa på nöjda externa kunder.

Service till medarbetarna -internal service quality- har en signifikant påverkan på arbetstillfredsställelse och betyder mer i det hänseendet än att medarbetarna är nöjda med sina löner (Back et al, 2011). Särskild betydelse kan träning ha för erfarna medarbetare som varit längre tid på arbetsplatsen (Hatcher, 1999). Kooij, de Lang, Jansen & Dijkers (2008) som undersökt arbetsmotivation hos äldre medarbetare menar att arbetsmotivation sjunker med åldern vilket kan bero på både individfaktorer såsom sämre hälsa men också fördomar från kollegor eller ledning att äldre inte vill engagera sig eller har behov att lära i samma utsträckning som yngre och oerfarna i yrket. Medarbetare som regelbundet får träning i form av utbildning och kompetensutveckling ger bättre service till sina kunder, de har en tydligare yrkesroll samt är mer nöjda med sitt arbete och organisationen i helhet (Arnett et al, 2002).

Stimulans i form av träning och kompetensutveckling höjer tilltron till den egna förmågan (SE). Eftersom anställda med högre self-efficacy är bättre rustade att klara även oväntade situationer på arbetet, har lättare att visualisera framgång, är mer fokuserade på problemlösning, sätter högre mål för sig själva och är mer stolta över sin yrkesstatus känner

de i regel högre arbetstillfredsställelse (Chen & Scannapieco, 2010; Scholz, Dona, Sud & Schwarzer, 2002). Arbetstillfredsställelse kan förutom med träning höjas genom feedback och delaktighet, däremot höjer inte löneökning eller möjlighet till bonus arbetstillfredsställelsen (Shikdar & Das, 2003). Medarbetare tycks dessutom anstränga sig hårdare för att nå de mål de själva varit delaktiga i vilket höjer prestationen (Shikdar & Das, 2003).

Self-efficacy och dess betydelse för organisationen

Det finns koppling mellan hög SE, arbetstillfredsställelse och starkare grad av organisationsengagemang (organizational commitment) (Back et al, 2011) vilket innebär att medarbetare med hög SE förutom att känna sig mer tillfreds med sin arbetsituation också hyser starkare band till organisationen. Dessa faktorer har betydelse för arbetsprestation då medarbetare med starkt organisationsengagemang är mer effektiva och lojala mot sin arbetsgivare, vilket i sin tur är förenat med lägre kostnader (Back et al, 2011). Lojaliteten mot arbetsgivaren visar sig inte bara i form av att stanna kvar i organisationen (Shaw, 1999) utan organisationsengagemang har även negativt samband med förseningar och frånvaro (McDonald & Siegall, 1992). Hög personalomsättning är en dyr utgift och stör även kontinuitet i verksamheten och kvalitén för kunderna (Balfour & Neff, 1993). Vid beslut att lämna organisationen har låg arbetstillfredsställelse större betydelse för medarbetare med hög SE medan brist på chefsstöd har större betydelse för de med låg SE (Chen & Scannapieco, 2010).

Self-efficacy, arbetstillfredsställelse och organisationsengagemang är således avgörande faktorer när det gäller att rekrytera och behålla arbetskraft men även för att få medarbetare med sig vid organisationsutveckling och förändringar eftersom medarbetare med högt SE är mer positivt inställda till förändring och har lättare att anpassa sig till nya krav och uppgifter. Detta innebär att de presterar bättre före, under och efter förändring, något som är avgörande om förändringen ska vara lyckad eller inte. Om syftet med förändringen är att effektivisera krävs samma eller mer ansträngning av medarbetarna jämfört med före förändringen (Schyns, 2004).

Förmågan att anpassa sig till arbetsuppgifter och miljö utgör enligt Bandura (2000) en personlig resurs som leder till att medarbetare med högt SE har ett extra skydd mot utbrändhet. Utbrändhet beskrivs av Petitta & Vecchione (2011) just som en misslyckad

anpassning mellan individen och arbetet; medarbetaren upplever att kraven från organisationen eller arbetsuppgifter överstiger de egna resurserna. Utbrändhet leder ofta till frånvaro vilket är en dyr utgift för många organisationer. Delade meningar råder dock kring huruvida det är utbrändheten som leder till frånvaro eller om hög frånvaro i sig kan vara ett varningstecken för begynnande utbrändhet. Hobfoll & Shirom (1993) menar att frånvaro kan vara en copingstrategi, ett flyktbeteende från en hotfull situation. Medarbetare med låg SE har sämre copingstrategier och sämre förmåga att mobilisera socialt stöd (Petitta & Vecchione, 2011), något som gör dem ytterligare utsatta då utbrändhet ofta leder till känslor av ensamhet och avsaknad av stöd (Browsers, Evers & Tomic, 2000).

Organizational citizenship behavior

Organizational citizenship behavior (OCB) är när anställda frivilligt och på eget initiativ antar ytterligare en roll utöver den som ingår i deras yrkesroll eller arbetsbeskrivning (Organ, 1997). Medarbetare med OCB är mer benägna att sätta organisationens bästa främst även om det innebär att de själva kan behöva stå tillbaka och de inte kan förvänta sig någon belöning för sitt extra engagemang (Organ, 1997). Organ (1997) menar däremot att även om medarbetarna inte drivs av erkännande från organisationen så kan de istället motiveras av inre drivkrafter som blir tillfredställda såsom känsla av samhörighet eller insikt att de har större möjlighet att påverka om de organiserar sig, vilket kan kräva kompromisser (Organ, 1997).

Individfaktorer som self-efficacy påverkar tillsammans med upplevt stöd från organisationen huruvida medarbetaren utvecklar OCB eller inte (Todd & Kent, 2006). Ju bättre överensstämmelse mellan individ och organisation när det gäller policies och värderingar etc, desto större sannolikhet att medarbetare utvecklar OCB (Eisele & D'Amato, 2011). För organisationer är OCB mycket värdefullt då det innebär att medarbetarna är beredda att göra det "lilla extra" utan att någon ber dem och utan att det ingår i deras egentliga arbetsuppgifter.

Ett rimligt antagande vore att det är de mest engagerade medarbetarna som drabbas av utbrändhet men där finns motstridiga studier (Petitta & Vecchione, 2011). Antingen kan det vara så att medarbetare som har stort engagemang i första hand drabbas på ett personligt plan som inte alltid uppmärksammas av arbetsgivaren utan istället yttrar sig i form av försämrad hälsa och mindre tid med familjen men det kan också vara så att medarbetare som lider av

utmattning eller befinner sig i riskzonen för utbrändhet känner lågt engagemang för organisationen och därför inte involverar sig mer än nödvändigt. I en studie bland svensk vårdpersonal fanns negativt samband mellan OCB och utbrändhet (Eisele & D'Amato, 2011).

Enligt Eisele & D'Amato (2011) är medarbetare med låg SE mer benägna att följa policies etc mer strikt och upplever lägre inflytande över resultaten vilka de i högre grad tillskriver yttre faktorer än egen förtjänst (Bandura, 1997). De upplever med andra ord mindre autonomitet i sitt arbete samt mindre möjlighet att själva påverka.

Self-efficacy och ledarskap

Det finns en koppling mellan ledarskap och medarbetares arbetsrelaterade attityder (SE, organisationsengagemang, arbetstillfredsställelse) och arbetsrelaterade beteenden (prestation, beslut att lämna organisationen) (Eisele & D'Amato, 2011). En chef kan indirekt genom sitt beteende höja medarbetarnas SE. Genom stimulerande arbetsuppgifter, uppmuntran att ifrågasätta och tänka kritiskt även då det innebär att ifrågasätta chefen, bemötande och feedback utvecklas medarbetarnas kompetens (Walumbwa & Hartnell, 2010).

Typ av ledarskap är också det av vikt; ett transformellt ledarskap där chefen förmår förmedla visioner och är en förebild som medarbetarna kan identifiera sig med kan stärka SE. Genom att iaktta framgångsrika förebilder utvecklar medarbetarna fler strategier och får tillgång till nya resurser vilket gör dem bättre rustade att ta sig an nya arbetsuppgifter (Walumbwa & Hartnell, 2010). Viktiga komponenter i transformellt ledarskap är bl a identifikation dvs att medarbetare kan identifiera sig med chefen, förmåga att hålla ihop medarbetare, personliga egenskaper som karisma, effektivitet och styrka samt förmåga att skapa tillit och upplevelse av rättvisa bland medarbetare (Kark, Shamir & Chen, 2003; Pillai, Schriesheim & Williams, 1999; Walumbwa et al, 2004)

Transformella ledare förmår motivera medarbetare genom att visa på meningsfullhet i arbetsuppgifterna, lämnar utrymme för självbestämmande och förser medarbetare med feedback för genomfört arbete (Piccolo & Colquitt, 2006). Enligt Yukl (1999) sätter transformella ledare höga mål och har höga förväntningar på sina medarbetare. Genom stöd och genom att uttrycka förtroende för att medarbetarna ska kunna möta målen skapas engagemang (Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004). Förtroendet är ömsesidigt, liksom

ledaren hyser förtroende för medarbetarnas kompetens känner sig dessa säkra i att uttrycka sina åsikter, även avvikande sådana (Sluss & Ashfort, 2008).

En nära relation till ledare ökar sannolikheten för identifikation som i sin tur har samband med högre grad av self-efficacy (Walumbwa & Hartnell, 2010). Likaså krävs en närvarande ledare med en personlig relation till sina medarbetare för att ha insikt i den enskilde medarbetarens behov, förväntningar och utveckling liksom för att känna till och bäst kunna tillvarata medarbetarens personliga styrkor (Walumbwa & Hartnell, 2010). För att belöningar verkligen ska uppfattas som belöningar krävs också kännedom om medarbetaren (Back et al, 2011). Belönings värde tycks dessutom öka om de erhålls i nära förhållande till prestationen (Back et al, 2011) något som också talar för en närvarande chef som ser och uppmärksammar medarbetare.

På samma sätt, som framgångsrika förebilder, kan medarbetare med hög grad av SE påverka sina kollegor med lägre SE; de med högt SE blir då ”agenter” som kan gå i täten vid t ex organisationsutveckling enligt Schyns (2004). Dock varnar Schyns (2004) samtidigt för Pygmalioneffekten; det finns en risk att chefer fäster större tilltro till effektiva och engagerade medarbetare och därför ger dessa mer komplexa uppgifter. Dessa får då mer träning och allt högre SE medan de med lågt SE inte utvecklas lika mycket. Chen & Scannapieco (2010) menar att chefsstöd kan vara extra viktigt vid nyanställningar då nyanställda kan antas ha lägre self-efficacy på grund av kortare erfarenhet och mindre träning, även om arbetstillfredsställelsen bland medarbetarna beskrivs som hög. Att ”bara” satsa på hög arbetstillfredsställelse kan få till följd att de med hög SE stannar eftersom de värderar arbetstillfredsställelse högre medan de med lägre lämnar organisationen om de inte upplever tillräckligt med stöd från sin chef (Chen & Scannapieco, 2010).

Det är således klarlagt att self-efficacy är en betydelsefull tillgång för medarbetaren själv när det gäller attityder och förhållningssätt till arbete såväl som för organisationen och att chefer kan stärka medarbetarens SE. Vid litteraturgenomgång har däremot inga studier kunnat finnas om det, baserat på grad av SE finns skillnader för hur medarbetare uppfattar och förhåller sig till chefen. Syftet med studien är därför att undersöka om samband finns beträffande medarbetarens grad av self-efficacy och den självupplevda interaktionen med närmaste chef. I så fall, hur ser dessa samband ut och hur starka är de?

Metod

Deltagare

58 medarbetare från en statlig myndighet på en ort i Västsverige varav 83 % av deltagarna är kvinnor. 60 % är högskoleutbildade, 31 % av deltagarna har en anställningstid på max 5 år medan 45 % har en anställningstid på 25 år eller mer.

Material

Enkäter med självskattningsformulär på en 4-gradig Likertskala (1= stämmer inte alls, 2= stämmer inte så bra, 3= stämmer ganska bra, 4=stämmer helt), se bilaga 1. De 10 första frågorna bygger på Koskinen-Hagman et als (1999) översättning av Banduras general self-efficacy scale (GSE) något modifierade för denna studie för att mer tydligt riktas mot arbetssammanhang. ”Jag lyckas alltid lösa svåra problem om jag bara anstränger mig tillräckligt” har exempelvis ändrats till ”jag lyckas alltid lösa problem på jobbet om jag anstränger mig tillräckligt”.

Frågorna 10-22 är egenkonstruerade med avsikt att kartlägga både frekvens och upplevd kvalitet beträffande medarbetar-chefsinteraktion. Tillsammans med enkäterna skickades ett följbrev ut (bilaga 2) där deltagarna garanteras anonymitet och det framgår att deltagande är frivilligt.

Procedur

Vid inledande kontakt med berörd organisation har erbjudits att inte närmare gå in på vilken myndighet och ort det gäller, detta för att ytterligare stärka anonymiteten för både medarbetare och de chefer som indirekt berörs, något som bedömdes kunna öka deltagarantalet. Enkäter och följbrev i pappersform skickades ut direkt till samtliga inom en bestämd yrkeskår, totalt 77 medarbetare. Svarstiden var en vecka och en påminnelse skickades ut internt från organisationen under denna vecka. Insamlingsplats på flera olika våningsplan där enkäten kunde lämnas iordningsställdes, detta för att ingen skulle behöva lämna sin enkät direkt i handen på sin chef. Samtliga enkäter hämtades dagen efter att den angivna svarstiden gått ut. 65 enkäter besvarades vilket innebär en svarsfrekvens på 84 %. 7 st enkäter sorterades emellertid bort då de inte var korrekt ifyllda varför det slutgiltiga antalet deltagare är 58 st.

Analys har gjorts med hjälp av IBM SPSS statistics 20. Self-efficacy (frågorna 1-10) har grupperats som en beroende variabel, frågorna 10-22 har grupperats enligt *chefs närvaro* ("när jag behövt hjälp/stöd av min chef har jag fått det", "jag har haft kontakt med min chef senaste veckan", "jag upplever att min chef alltid tar sig tid för mig"), *nöjdhet* ("jag upplever tillräckligt stöd av min chef", "min chef har insikt i min arbetssituation", "det är lätt att föra fram synpunkter till min chef", "min chef lyssnar alltid på mina åsikter") *kontaktpreferens* ("jag föredrar att kontakta min chef via...", "jag föredrar en chef med öppen-dörr-policy", "en närvarande chef är viktigt för mig") och *problemlösning* ("jag tvekar inte att kontakta min chef om jag behöver hjälp/stöd", "om samarbetet med min chef inte fungerade skulle jag inte tveka att gå till dennes chef eller kontakta facket").

Resultat

Medelvärdet för self-efficacy hos samtliga deltagare är 29,9 (av max 40) med standardavvikelse på 4,01. Standardavvikelse anges i fortsättningen inom parentes. Män rapporterar något högre self-efficacy än kvinnor, 31,4 (3,9) respektive 29,6 (4,0). Beträffande ålder förefaller self-efficacy bland deltagarna stiga med åldern; medelvärde för self-efficacy för de i ålderskategorin 20-30 år är 27,8 (2,9) och för de som är 50 år och äldre är medelvärdet 31,0 (4,1). Self-efficacy i förhållande till anställningstid följer liknande mönster som ålder fränsett att de som har en anställningstid på 5-15 år rapporterar högst medelvärde, 31,3 (3,5) att jämföra med de med kortast anställningstid, 27,7 (3,1) och de med längst anställningstid 31,1 (4,2). Rörande utbildningsbakgrund rapporterar de med gymnasium som högsta fullföljda utbildning ett något högre medelvärde för self-efficacy än de med högskoleutbildning, 31,0 (4,5) respektive 29,2 (3,6). Sett till enskilda frågor finns skillnader avseende anställningstid, exempelvis när det gäller fråga 4, att veta hur man ska agera i oväntade situationer som uppstår på arbetet. Av de med en anställningstid på max 5 år rapporterar en majoritet, 62 % antingen "1=stämmer inte alls" eller "2=stämmer inte så bra" (medelvärde 2,33) medan de med en anställningstid på 25 år eller mer har ett medelvärde på 3,0 ("stämmer ganska bra"). Medelvärden för fråga 5, "även överraskande situationer tror jag mig klara bra" är något högre med 2,90 för de med en anställningstid på max 5 år och 3,08 för de med en anställningstid längre än 25 år.

Korrelationsanalys med parametriskt test (Pearson) eftersom urvalet är normalfördelat (Wahlgren, 2008) har gjorts mellan self-efficacy och övriga variabler, både enstaka frågor och grupperade variabler såsom nöjdhet för att upptäcka samband mellan self-efficacy och medarbetar-chefsinteraktion, se Tabell 1. Statistisk signifikans ($p < 0.05$) finns mellan self-efficacy och nöjdhet, $r(58) = .517, p < 0.001$, self-efficacy och upplevd chefsnärvaro, $r(58) = .453, p < 0.001$ samt self-efficacy och problemlösning, $r(58) = .574, p < 0.001$ vilket innebär att ju högre grad av self-efficacy, desto mer benägen att kontakta chefen för hjälp och stöd samt gå till facket eller chefens chef om samarbetet med närmaste chef inte upplevs fungera. Self-efficacy har däremot inte betydelse för kontaktpreferens, $r(58) = -.024, p > 0.855$. De allra flesta svarar att de föredrar personlig kontakt och en chef med öppen-dörr-policy oavsett egen grad av self-efficacy. Tidigare angivna medelvärden för self-efficacy och kön är inte tillräckligt starka för statistisk signifikans, $r(58) = -.170, p > 0.201$. Inte heller mellan self-efficacy och utbildningsbakgrund, $r(58) = -.207, p > 0.120$.

Statistiskt samband finns mellan nöjdhet och upplevd chefsnärvaro $r(58) = 1, p < 0.001$. Förhållandet mellan nöjdhet och anställningstid saknar statistisk signifikans, $r(58) = .189, p > 0.155$, liksom mellan nöjdhet och kön, $r(58) = .029, p > 0.830$ samt nöjdhet och utbildningsbakgrund, $r(58) = -.132, p > 0.325$, vilket innebär att dessa faktorer bland deltagarna saknar samband med hur nöjd man är med relationen till närmaste chef.

Vid korrelationsanalys mellan närvaro och problemlösning finns statistiskt signifikant samband $r(58) = .794, p < 0.001$. Ju mer närvarande chef, desto högre problemlösningsförmåga rapporterar deltagarna.

Tabell 1, korrelationsmatris

	Self-efficacy	Nöjdhet	Närvaro	Kontakt	Problemlösning
Self-efficacy		.000	.000	.855	.000
Nöjdhet			.000	.217	.000
Närvaro				.620	.000
Kontakt					.808
Problemlösning					

$p < 0.05, N = 58$

För att analysera de grupperade variablerna (self-efficacy, chefsnärvaro, nöjdhet, kontaktpreferens och problemlösning) tillsammans då dessa teoretiskt kan antas hänga ihop har MANOVA-analys gjorts (Borg & Westerlund, 2006). Medelvärden vid MANOVA-analysen återfinns i Tabell 2 på s 16. Vid varje analys har homogenitetstest utförts för att säkerställa att variablerna är lämpliga att analysera tillsammans. Då en anställningskategori innehöll för få deltagare gjordes omkodning med anställningstid antingen 1= max 15 år eller 2= mer än 15 år. Omkodningen innebar att kategori 1 hade 31 deltagare och kategori 2 hade 27 st.

MANOVA-analys av self-efficacy och nöjdhet i förhållande till anställningstid visar att det bara finns statistisk signifikans för self-efficacy i förhållande till anställningstid $F(1,56) = 4.793$, $p < 0.033$, $r^2 .79$ men inte för nöjdhet i förhållande till anställningstid, $F(1,56) = .779$, $p > 0.381$, $r^2 .014$. De som har en anställningstid längre än 15 år har högre medelvärde för både self-efficacy och nöjdhet men statistisk signifikans finns alltså vid MANOVA-analys bara gällande self-efficacy. De som har en anställningstid över 15 år rapportar förvisso återigen sett till medelvärde både högre grad av nöjdhet samt upplever att de har en mer närvarande chef men homogenitetstest visar att self-efficacy och upplevd chefsnärvaro i förhållande till anställningstid inte är en lämplig analys, däremot nöjdhet och upplevd chefsnärvaro i förhållande till anställningstid men där saknas statistisk signifikans när dessa analyseras tillsammans. Det finns statistisk signifikans mellan self-efficacy och problemlösning i förhållande till anställningstid $F(1,56) = .6411$, $p < 0.014$, $r^2 .103$ som visar att den egna problemlösningsförmågan upplevs som bättre bland de med längre anställningstid.

MANOVA-analys av self-efficacy och nöjdhet i förhållande till deltagarnas ålder visar bara statistisk signifikans för self-efficacy $F(3,54) = 2.833$, $p < 0.047$, $r^2 .136$ men inte för nöjdhet $F(3,54) = 1.171$, $p > .330$, $r^2 .061$. Self-efficacy och problemlösning i förhållande till ålder visar statistisk signifikans för self-efficacy $F(3,54) = 2.833$, $p < 0.047$, $r^2 .136$ men även för problemlösning, $F(3,54) = 3.763$ $p < 0.016$, $r^2 .173$ Äldre deltagare rapporterar både högre grad av self-efficacy och väljer att agera i större utsträckning såsom att be om hjälp, kontakta facket eller högre chef om de skulle uppleva samarbetsproblem med närmaste chef. MANOVA-analys av chefsnärvaro och problemlösning i förhållande till ålder visar bara statistisk signifikans för problemlösning $F(3,54) = 3.763$, $p < 0.016$, $r^2 .173$, ej för chefsnärvaro, $F(3,54) = 1.159$, $p > 0.334$, $r^2 .061$. Som framgår av Tabell 2 visar medelvärden

att deltagare i åldern 20-30 år rapporterar en mer närvarande chef men sambandet är alltså för svagt för att ha statistisk signifikans.

Post Hoc-analys visar på skillnader mellan nivåer i den oberoende variabeln, i detta fall ålder. För att ta reda på hur self-efficacy och problemlösning skiljer sig åt mellan deltagarna baserat på ålder görs därför post Hoc som endast visar signifikans för problemlösning i förhållande till ålder. Skillnaden finns dels mellan de som är i åldern 30-40 år och de som är 40-50 år $p < 0.044$ och en något större skillnad mellan de som är 30-40 år och de som är över 50 år $p < 0.031$.

Eftersom self-efficacy enligt homogenitetstest inte är lämpligt att analysera tillsammans med chefsnärvaro i förhållande till ålder görs istället Post Hoc av chefsnärvaro och problemlösning i förhållande till ålder. Precis som i föregående Post Hoc (self-efficacy och problemlösning) visas återigen bara statistiskt signifikanta skillnader rörande problemlösning. Medelvärden för upplevd chefsnärvaro visar däremot att de i 30-40 årsåldern rapporterar lägst medelvärde för chefsnärvaro, därefter de i 40-50 årsåldern. Högst chefsnärvaro rapporterar de i 20-30 årsåldern.

Post Hoc av self-efficacy och nöjdhet i förhållande till ålder visar inte statistisk signifikans. Enligt medelvärdetabellen ökar self-efficacy med åldern, medan ålder inte har något sådant samband med nöjdhet. Istället rapporterar de i 30-40 årsåldern lägst grad av nöjdhet och högst grad av rapporterad nöjdhet finns hos de i 40-50 årsåldern. Nöjdhet och chefsnärvaro tillsammans visar genom Post Hoc inte några åldersrelaterade skillnader som är tillräckligt stora för statistisk signifikans. Post Hoc av kontaktpreferens tillsammans med self-efficacy baserat på ålder visar som tidigare inga statistiskt signifikanta skillnader. Enligt medelvärdetabellen återfinns störst skillnad mellan de i grupperna 20-30årsåldern och de i 30-40årsåldern när det gäller kontaktpreferens, till skillnad från medelvärdet för self-efficacy som ökar för varje åldersgrupp.

Enligt denna studie finns statistiskt signifikant samband mellan medarbetares grad av self-efficacy och hur interaktionen med närmaste chef upplevs både avseende nöjdhet, chefsnärvaro och medarbetares egen problemlösningsförmåga. När det gäller kontaktpreferens finns inget samband, deltagarna föredrar samma typ av kontaktsätt oavsett grad av self-efficacy. Medelvärdet för self-efficacy ökar för varje ålderskategori men den största ökningen sker mellan 30-40årsåldern och 40-50årsåldern.

Tabell 2. Medelvärden för medarbetares self-efficacy och självupplevd chefsinteraktion vid MANOVA-analys

Tema	Ålder	n	M	SD	95% CI
*Self-efficacy	20-30	8	27.875	1.355	[25.138, 30.592]
	30-40	12	27.917	1.107	[25.698, 30.135]
	40-50	9	30.667	1.278	[28.105, 33.229]
	50-	29	31.069	.712	[29.642, 32.496]
*Närvaro	20-30	8	10.125	.710	[8.702, 11.548]
	30-40	12	8.833	.579	[7.672, 9.995]
	40-50	9	10.000	.669	[8.659, 11.341]
	50-	29	0.034	.373	[9.287, 10.782]
*Nöjdhet	20-30	8	12.373	.893	[10.585, 14.165]
	30-40	12	11.667	.729	[10.205, 13.128]
	40-50	9	13.222	.842	[11.535, 14.910]
	50-	29	13.172	.469	[12.232, 14.112]
*Kontaktpreferens	20-30	8	8.875	.543	[7.787, 9.963]
	30-40	12	9.250	.443	[8.362, 10.138]
	40-50	9	9.000	.512	[7.974, 10.026]
	50-	29	9.172	.285	[8.601, 9.744]
*Problemlösning	20-30	8	5.625	.477	[4.668, 6.582]
	30-40	12	5.167	.390	[4.386, 5.948]
	40-50	9	6.778	.450	[5.876, 7.680]
	50-	29	6.483	.251	[5.980, 6.985]

Not. $N=58$. *Möjliga antal maxpoäng för respektive tema: self-efficacy=40, närvaro=12, nöjdhet=16, kontaktpreferens=12, problemlösning=8

Diskussion

Skillnader beträffande utbildningsbakgrund kan hänga ihop med ålder i och med att det är fler yngre anställda som har angett högskoleutbildning som högsta fullföljda utbildning. Likaså är det troligt att de med högre ålder också generellt har längre anställningstid. Kön är svårt att dra några säkra slutsatser utifrån då urvalet i det avseendet är så snedfördelat eftersom män är underrepresenterade.

Något anmärkningsvärt är att på frågan angående att kontakta facket eller gå till högre chef om samarbetet med närmaste chef inte fungerar svara hela 43 % av samtliga deltagare ”stämmer inte alls” eller ”stämmer inte så bra”. Det är fullt möjligt att deltagarna tänker sig ett annat scenario, t ex ”jag pratar med chefen direkt först” eller ”jag rådgör med en kollega”, frågan kunde därför ha förtydligats för att försöka säkerställa varför så många svarar att alternativet inte stämmer eller inte stämmer så bra. Intressant är emellertid att deltagare med högre grad av self-efficacy i så fall i större utsträckning tycks tolkat frågan annorlunda och att det förefaller finnas samband mellan self-efficacy och hur man uppger sig agera enligt de handlingsalternativ som nu angetts i enkäten.

Det kan inte nog poängteras att self-efficacy, med den teoretiska bakgrunden i minne, bör vara något som är betydelsefullt för organisationer att tillvarata och försöka stärka. Många av de anställda har en lång anställningstid och medelvärdet för self-efficacy hos deltagarna får ändå sägas vara relativt högt. Det tycks i denna studie inte finnas något stöd för teorin presenterad av Klassen & Chiu (2010) att self-efficacy skulle sjunka efter 25 års anställning, tvärtom, eller så är organisationen bra på att tillvarata kompetens, stötta och fortsätta träna äldre anställda. Det är i enlighet med den teoretiska bakgrunden att de som är yngre eller har kortare anställningstid har en lägre grad av self-efficacy då dessa inte har samma träning och erfarenhet av sina arbetsuppgifter ännu. Eftersom self-efficacy enligt denna studie har samband med hur nöjda deltagarna känner sig med sin närmaste chef, deras upplevelse av chefsstöd och chefens tillgänglighet så finns det också risker förenade med att medarbetare med låg grad av self-efficacy känner sig mindre nöjda och upplever mindre stöd från chefen. Detta kan få dem att sluta inom organisationen då brist på chefsstöd är en större orsak för uppsägning för de med lägre grad av self-efficacy (Chen & Scannapieco, 2010). Det är därför extra allvarligt om de dessutom inte kommer föra fram sitt missnöje till någon annan såsom facket eller högre chef. Organisationen får på det sättet inte möjlighet att anpassa sitt stöd och

därigenom försöka stärka och stötta medarbetaren. Det är därför positivt att de i ålderskategorin 20-30 år generellt rapporterar en mer närvarande chef även om statistiskt samband mellan upplevd chefsnärvaro och ålder är för svagt för att vara signifikant.

Det genom korrelationsanalys statistiskt säkerställda sambandet mellan upplevd chefsnärvaro och problemlösning är kanske inte så förvånande då variabeln problemlösning bland annat har definierats med hjälp av frågan hur benägna deltagare är att kontakta chefen för stöd och råd. Intressant är emellertid att upplevd närvaro av chef tycks ha samband med hur handlingsbenägna medarbetarna uppger sig vara är när det gäller att kontakta facket eller högre chef. Även detta talar indirekt för att en närvarande chef kan stärka medarbetares self-efficacy. En chef som vill stärka sina medarbetares grad av self-efficacy får alltså inte bara vara beredd på att vara närvarande och tillgänglig för råd och stöd utan medarbetare med högre grad av self-efficacy tycks i det här fallet dessutom betyda att medarbetarna är mer benägna att söka andra vägar då samarbetet med chefen inte upplevs fungera, såsom att kontakta facket eller högre chef.

Den multivariata (MANOVA) analysen och Post Hoc av både problemlösning och chefsnärvaro tillsammans visade emellertid bara statistiskt signifikanta åldersskillnader för problemlösning. En möjlig förklaring till varför de i 30-40 årsåldern rapporterar en mindre närvarande chef är att deltagarna i den ålderskategorin i högre utsträckning kan tänkas arbeta deltid, vara föräldralediga eller hemma för vård av barn och att de därför upplever chefen som mindre närvarande om de själva inte vistas på arbetsplatsen i samma utsträckning som övriga. En komplettering rörande tjänstgöringsgrad kan därför vara av vikt vid framtida studier. Som korrelationsanalysen visat finns statistiskt signifikant samband mellan nöjdhet och chefsnärvaro, det är därför inte någon överraskning att de som upplever en mindre närvarande chef också generellt är mindre nöjda med relationen.

Skillnader beträffande kontaktpreferens saknas; den övervägande majoriteten har som tidigare nämnts svarat att de helst väljer spontan kontakt, en närvarande chef är viktig och de föredrar en chef med öppen-dörr-policy. Medelvärdena visar dock störst skillnad mellan de i 30-40 årsåldern och övriga grupper även om de skillnaderna är för vaga för statistisk signifikans. Även de vaga skillnaderna skulle kunna förklaras med att gruppen eventuellt själva har annan tjänstgöringsgrad. De i 30-40 årsåldern upplever sin chef som mindre närvarande och önskar i högre grad en mer närvarande chef.

Bland organisationer som den i studien, där förhållandevis många deltagare har lång anställningstid och flera pensionsavgångar är att vänta kan det vara av vikt att försöka hitta strategier för att effektivt och snabbt stärka nyanställdas grad av self-efficacy. När det gäller arbetsuppgifterna tycks det vara särskilt de överraskande och oväntade situationerna som kan upplevas som problematiska vilket naturligt är särskilt för medarbetare med kortare erfarenhet. Om teorin stämmer kring varför de i 30-40 årsåldern sticker ut, det vill säga att de har annan tjänstgöringsgrad är en möjlighet att de hamnar i någon slags gråzon där de förväntas ha tillräckligt med erfarenhet och därför får mindre chefsstöd. Gruppen som helhet har visserligen högre grad av self-efficacy jämfört med medarbetare i åldern 20-30 år men det kan vara lönsamt för organisationen att i högre utsträckning försöka anpassa stödet inte minst när medarbetare återvänder från föräldraledighet eller har en lägre tjänstgöringsgrad eftersom detta innebär att de får mindre träning och mindre erfarenhet från sina arbetsuppgifter.

Invändningar samt förslag till framtida studier;

Korrelationsanalys visar på samband mellan olika variabler men säger inget om orsak och verkan, det vill säga om skillnaderna är en följd av deltagarnas self-efficacy eller om det är en bättre kontakt med chefen som stärker deltagarnas self-efficacy, men det har heller inte varit syftet med studien.

Något slumpmässigt urval av deltagare har inte gjorts. Detta kan uppvägas av att deltagarna tillhör en yrkeskategori som arbetar nära sina klienter varför ledarskap och SE kan tänkas ha stor betydelse för hur de upplever sitt arbete, yrkeskåren är därmed mycket relevant för studien. Samtliga deltagare arbetar dessutom under liknande förutsättningar med samma typ av arbetsuppgifter. Vid det lokala kontoret arbetar totalt ca 100 medarbetare men då vissa yrkeskategorier består av så få medarbetare fanns risk att dessas anonymitet inte skulle kunna garanteras inom organisationen varför bara den största yrkeskategorin deltar. Då ämnet är av känslig natur kändes det angeläget att få med medarbetare som inte alla har samma närmaste chef, resultatet får då dessutom högre generaliserbarhet då det kan antas att grad av self-efficacy står för eventuella skillnader och inte en enskild chefs ledarskapsstil. Genom att dela ut enkäten direkt till samtliga medarbetare av berörd yrkeskategori gjordes ett försök att förhindra att enbart de mest engagerade såsom antingen väldigt nöjda eller missnöjda medarbetare skulle svara, till skillnad från att t ex lägga ut ett antal enkäter på myndigheten.

Frågan om huruvida deltagare haft kontakt med chefen senaste veckan eller ej kunde förtydligats då det inte definieras vad kontakt innebär och inte heller kan uteslutas att deltagarna haft personalmöte eller liknande; kontakten behöver således inte ha varit personlig. Eftersom en övervägande majoritet uppger att de föredrar en chef med öppen-dörr policy kunde det varit meningsfullt med en följdfråga om huruvida deltagarna upplever att deras chef har en sådan policy, även om flera andra frågor förvisso avser att mäta tillgänglighet och närvaro.

En kompletterande studie skulle med fördel kunna genomföras där även chefer medverkar och svarar på frågor rörande ledarskapsstil för att se om samma chef uppfattas olika beroende på medarbetares grad av self-efficacy. Dessa medarbetare bör dock i så fall kunna identifieras för att matchas till respektive chef. Stor vikt i denna studie har lagts vid att varken chef eller medarbetare ska kunna identifieras då avsikten inte är att hänga ut någon i ett förhållandevis litet urval från en och samma organisation.

Referenser

- Adams, J.S. (1963) Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436
- Appley, M.H., & Trumbull, R. (1986). Dynamics of stress and its control. In M.H. Appley & R. Trumbull (Eds.), *Dynamics of stress: Physiological, psychological, and social perspectives*, (pp. 309-327). New York, NY: Plenum
- Arnett, D., Laverie, D., & McLand, C., (2002). Using job satisfaction and pride as an internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely*, 43 (2), 411-423
- Back, K-J, Lee, C-K, & Abbott, JA. (2011). Internal Relationship Marketing: Korean Casino Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Cornell Hospitality Quartely*. 52 (2), 111-124
- Balfour, D.L., & Neff, D.M. (1993). Predicting and managing turnover in human service agencies: A case study of an organization in crisis. *Public Personnel Management*, 22, 473-486
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman
- Bandura, A. (2000). Cultivative self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E.A. Locke (Ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior* (pp.120-136). Malden, MA:Blackwell
- Berry, L.L. (1981). The employee as a customer. *Journal of retail banking*, 3, 25-28
- Borg, E., & Westerlund, J. (2006). *Statistik för beteendevetare*. Stockholm: Liber AB
- Browsers, A., Evers, W., & Tomic, W. (2000). A longitudinal study of teacher burnout and perceived self-efficacy in classroom management. *Teaching and Teacher education*, 16, 239-253
- Carbery, R., Garavan, T., O'Brien, F., & McDonnell, J., (2003). Predicting hotel managers' turnover cognition. *Journal of Managerial Psychology*. 18 (7), 649-679
- Chen, S-Y., & Scannapieco, M. (2010). The influence of job satisfaction on child welfare worker's desire to stay: An examination of the interaction effect of self-efficacy and supportive supervision. *Children and Youth services review*, 32, 482-486
- Eisele, P., & D'Amato, A.,(2011). Psychological climate and its relation to work performance and well-being: The mediating role of Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Baltic Journal of Psychology*. 12 (1,2), 4-21

- Hatcher, T. (1999). How multiple interventions influenced employee turnover: A case study. *Human Resource Development Quarterly*, 10 (4), 365-382
- Heskett, J.L, Jones, T.O, Loverman, G.W, Sasser JR, W.E, Schlesinger, L.A,. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*. 72 (2), 164-174
- Hobfoll, S.E., & Shirom, J. (1993). Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources. In R.T. Golembiewski (Eds.) *Handbook of organizational behavior*, (pp. 41-60). New York, NY: Dekker
- Jex, S.M., & Bliese, P.D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 84, 349-361
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G., (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255
- Klassen, R.M & Chiu, M.M. (2010). Effects on Teachers' Self-Efficacy and Job Satisfaction: Teacher Gender, Years of Experience, and Job Stress. *Journal of Educational Psychology*, 3, 741-756
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 364-394
- Koskinen-Hagman, M., Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1999). Swedish version of the general self-efficacy scale. Hämtad från http://www.socmed.gu.se/digitalAssets/1364/1364904_general-self-afficacy-publicerad.pdf
- Leiter, M.P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. Perrewé & D.C Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well being: Vol. 3. Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 91-134). Oxford, UK:JAI Press/Elsevier
- Locke, E.A., (1970). Job satisfaction and job performance: a theoretical analysis. *Organizational behavior & human performance*, 5, 485-500
- McDonald, T. & Siegal, M. (1992). The effects of technological self-efficacy and job focus on job performance, attitudes, and withdrawal behaviors. *Journal of Psychology*, 126, 465-475
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clan up time. *Human performance*, 10 (2), 85-97
- Petitta, L., & Vecchione, M. (2011).. Job Burnout, Absenteeism, and Extra Role Behaviors. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 26, 97-121

- Piccolo, R.F., & Colquitt, J.A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327-340
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., & Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897-933
- Scholz, U., Dona, B., Sud, S., & Schwarzer, R., (2002). Is general self-efficacy a universal construct? Psychometric findings from 25 countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 242-251
- Schyns, B. (2004). The Influence of Occupational Self-Efficacy on the Relationship of Leadership Behavior and Preparedness for Occupational Change. *Journal of Career Development*, 30 (4), 247- 261
- Shaw, J.D. (1999). Job satisfaction and turnover intentions: The moderating role of positive affect. *Journal of Social Psychology*. 139, 242-244
- Shikdar, A.A., & Das, B. (2003). The relationship between worker satisfaction and productivity in a repetitive industrial task. *Applied ergonomics*, 34, 603-610
- Simpson, C., & Boyle, D., (1975). Esteem constructs generality and academic performance. *Educational and Psychological Measurement*. 35, 897-904
- Sluss, D.M., & Ashforth, B.E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19, 807-823
- Todd, S., & Kent, A. (2006). Direct and indirect effects of task characteristics on organizational citizenship behavior. *North American Journal of Psychology*, 8 (2), 253-268
- Wahlgren, L. (2008). *SPSS steg för steg*. Lund: Studentlitteratur
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Lawler, J.J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 77, 515-530
- Walumbwa, F.O., & Hartnell, C.A. (2010). Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84. 153-172
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305

(Bilaga 1, enkät)

Jag är

- Kvinna Man

Min ålder

- 20-30 år 30-40 år 40-50 år 50+

Antal år i yrket, ca

- Mindre än 5 år 5-15 år 15-25 år Mer än 25 år

Min utbildningsbakgrund (högsta fullföljda utbildning)

- Grundskola Gymnasium Yrkeshögskola/KY Högskola/Universitet

1. Jag lyckas alltid lösa problem på jobbet om jag anstränger mig tillräckligt

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

2. Även om någon motarbetar mig hittar jag ändå utvägar för att nå mina mål

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

3. Jag har inga svårigheter att hålla fast vid mina målsättningar och förverkliga mina mål

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

4. I oväntade situationer på mitt arbete vet jag alltid hur jag ska agera

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

5. Även överraskande situationer på jobbet tror jag mig klara bra

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

6. Tack vare min egen förmåga känner jag mig lugn även när jag ställs inför svårigheter i mitt arbete

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

7. Vad som än händer på jobbet klarar jag mig alltid

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

8. Vilka problem jag än ställs inför på jobbet kan jag hitta en lösning

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

9. Om jag ställs inför nya utmaningar på mitt jobb vet jag hur jag ska ta mig an dem

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

10. När problem uppstår på mitt jobb kan jag vanligtvis hantera dem av egen kraft

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

11. Jag upplever att jag får tillräckligt stöd av min chef i mitt arbete

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

12. Jag tvekar inte att kontakta min chef om jag behöver hjälp/stöd

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

13. När jag behövt hjälp/stöd av min chef har jag fått det

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

14. Jag har haft kontakt med min chef den senaste veckan

- Stämmer inte Stämmer

15. Jag föredrar att helst kontakta min chef via (välj ett alternativ)

- Spontant Planerat möte Telefon Mail
 Annat, ange.....

16. Min chef har insikt i min arbetssituation

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

17. Jag föredrar en chef som har en ”öppen dörr”-policy

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

18. En närvarande chef är viktigt för mig

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

19. Jag upplever att min chef alltid tar sig tid för mig

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

20. Det är lätt att föra fram synpunkter till min chef

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

21. Min chef lyssnar på mina åsikter

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

22. Om samarbetet med min chef inte fungerade skulle jag inte tveka att gå till dennes chef eller kontakta facket

- Stämmer inte alls Stämmer inte så bra Stämmer ganska bra Stämmer helt

(Bilaga 2, följebrev till enkäter)

Hej!

Mitt namn är Nina Carlberg och jag ska skriva en c-uppsats i psykologi. Det jag avser undersöka är samband mellan attityder till arbetet och förhållandet till närmaste chef. Jag har blivit informerad att en nyligen genomförd medarbetarenkät tar upp några av dessa frågor men vore ändå tacksam om du vill ta dig tid att medverka i min studie. Du kommer vara helt anonym och ingen inom organisationen kommer ta del av enskilda medarbetares svar. Medarbetare från flera avdelningar deltar så ingen vet heller vem som är din chef.

Vänligen markera ditt svar i ringen, ett svar för varje fråga. Alla som deltar kommer ges möjlighet att läsa det färdiga resultatet när uppsatsen är godkänd.

Senast den 20/12 behöver jag ha ditt svar.

Har du frågor eller synpunkter är du välkommen att kontakta mig.

Tack för din medverkan!

Mvh Nina Carlberg

073-6985257

033-140270

nina.carlberg@gmail.com

