

Johanna Molin, Lisa Åkerström, Stephan Baraldi
och Niklas Hansen

Kompetensflykt i sjukvården: En fråga om ledarskap eller medarbetartrivsel?

Vården har genomgått stora omstruktureringar följt av frivilliga uppsägningar, som kopplats till bristande ledarskap. Samtidigt har arbetsattityder visats hänga samman med frivilliga uppsägningar, vilket föranleder frågan om positiva arbetsupplevelser medierar sambandet mellan ledarskap och intention att säga upp sig. Detta testades med enkätdata från ett sjukhus som privatiserades. Resultaten visade att arbetstrivsel medierar sambandet mellan ledarskap och intention till uppsägning. Studien aktualiserar olika HR-strategier för att behålla organisationens humankapital.

Johanna Molin, fil kand,
johanna.molin1@gmail.com

Lisa Åkerström, fil kand,
lisa.akerstrom@gmail.com

Stephan Baraldi, fil dr,
sbi@psychology.su.se

Niklas Hansen, doktorand,
nh@psychology.su.se

Samtliga vid
Psykologiska institutionen,
Stockholms universitet

Till följd av ökade vårdkostnader och krav på effektivitet karakteriseras den svenska sjukvården alltmer av nedskärningar och omstruktureringar (Blomqvist & Rothstein 2000). Förändringar av den typen har medfört ökad osäkerhet bland anställda i form av minskat inflytande och sämre möjligheter att göra karriär; konsekvenser som i sin tur visat sig ha betydelse för de anställdas intention att säga upp sig (Davidson m fl 1997). Den svenska sjukvården har mycket riktigt drabbats av allt fler frivilliga uppsägningar (Fransson Sellgren 2007).

Forskning visar att en viktig faktor i hanteringen av detta problem är ledarskap, vilket pekar på betydelsen av att undersöka sambandet mellan ledarskap och intention till uppsägning hos de anställda, framför allt under perioder präglade av osäkerhet – till exempel en privatisering (se exempelvis Fransson Sellgren m fl 2009; Sellgren, Ekvall & Tomson 2006; Wells &

Den forskning som rapporteras här har finansierats av Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap (FAS).

Peachey 2011). Under sådana perioder är det även viktigt att studera betydelsen av positiva faktorer som har visat sig kunna bryta negativa spiraler och bidra till friska och effektiva arbetsmiljöer (Froman 2010). Exempel på sådana faktorer är arbetstillfredsställelse (Shipton m fl 2006, Wells & Peachey 2011) och arbetsinlevelse (Froman, 2010). Dessa faktorer kan beskrivas som den upplevda tillfredsställelsen i arbetet respektive vilken generell betydelse arbetet har för individen. En ökad förståelse för hur dessa variabler samspelar med ledarskap å ena sidan, och intention till uppsägning å andra sidan, skulle utgöra ett viktigt bidrag till kunskapen om hur ledarskap och positiva arbetsrelaterade faktorer bidrar till attrahera och behålla relevant kompetens under perioder av osäkerhet (Fransson Sellgren 2007).

Intention till uppsägning

Intention till uppsägning kan ses som individens fria vilja att lämna organisationen, en kognitiv process som föregår faktisk uppsägning. Första steget innefattar en utvärdering av arbetet och upplevd arbetstillfredsställelse. I de fall då sådana utvärderingar är negativa uppkommer funderingar kring att lämna organisationen, följt av att individen börjar se sig om efter ett nytt jobb samtidigt som denne värderar och jämför sitt nuvarande arbete med möjliga alternativ på arbetsmarknaden (Mobley 1977). Frivilliga uppsägningar kan leda till en mängd negativa konsekvenser för såväl organisationen som de som väljer att stanna i form av ökade kostnader (till exempel nyrekrytering) och produktionsbortfall under tiden de nyanställda ska sätta sig in i arbetet. Likaså riskerar stämningen att sjunka och sammanhållningen bland anställda kan minska (Mobley 1982).

Ledarskap

Det vilar ett stort ansvar på ledarskapet när det gäller att skapa goda arbetsplatser för att till exempel minimera anställdas intention till uppsägning (Gardulf m fl 2008). Vad gäller vårdrelaterade verksamheter tycks de organisationer som lyckats hålla en god vårdkvalitet och samtidigt attrahera och behålla viktig kompetens karakteriseras av tydligt och inflytelserikt ledarskap (Aiken, Smith & Lake 1994). Genom att skapa förtroende och samtidigt låta de anställda få inflytande och arbeta självständigt tenderar arbetstillfredsställelsen och kvaliteten i vården att öka (Kramer & Schmalenberg 1991). I föreliggande studie undersöks de tre ledarskapsstilarna *uppgiftsorienterat*, *relationsorienterat* och *förändringsorienterat ledarskap* (Ekvall & Arvonen 1991).

Den uppgiftsorienterade ledarskapsstilen karakteriseras av att ledaren planerar arbetet noggrant och ger tydliga instruktioner samt sätter tidsramar, delegerar och klargör ansvarsområden (Ekvall & Arvonen 1991). Relationsinriktat ledarskap är inriktat på att vårda sociala och mellanmännsliga relationer i form av

visad respekt, hänsyn och förtroende (Yukl, Gordon & Taber 2002). Det förändringsorienterade ledarskapet växte fram till följd av att de två tidigare nämnda ledarskapsstilarna saknade beteenden som var direkt kopplade till uppmuntran att genomföra och förenkla kommande förändringar. En ledare med förändring i sikte har en kreativ attityd, prövar nya sätt att ta sig an uppgifter och uppmuntrar arbetstagarna till att tänka nyskapande. Den förändringsorienterade ledaren har visioner kring organisationens framtid och vågar ta riskfyllda beslut när det är nödvändigt (Ekvall & Arvonen 1991, Yukl m fl 2002).

Positiva arbetsattityder

Arbetsrelaterade attityder har visat sig ligga bakom intentioner till uppsägning (Michaels & Spector 1982). Exempelvis tenderar brister i *arbetstillfredsställelse* leda till intentioner att lämna sin anställning (Mobley 1977). Traditionella definitioner av arbetstillfredsställelse har fokuserat på de förväntningar personen har på sitt arbete (Lu, While & Barriball 2005) samt de fysiska och psykologiska behov en person har och hur väl dessa behov tillgodoses i arbetet (Spector 1997). På senare tid har det blivit mer populärt att i stället se till kognitiva processer i form av inställning och attityd gentemot arbetet (Spector 1997). Arbetstillfredsställelse kan ses som ett tecken på psykologisk hälsa och emotionellt välmående och sett ur organisationens perspektiv som ett indirekt tecken på hur organisationen fungerar och styrs. Arbetstillfredsställelse tenderar att vara instabil över tid och påverkas av omedelbara och påtagliga händelser i den direkta arbetsmiljön (Porter m fl 1974).

Arbetsinlevelse är ytterligare en arbetsrelaterad attityd som kan förklara intention till uppsägning (Blau & Boal 1989, Huselid & Day 1991). I arbetsinlevelse inkluderas ofta individens identifikation med sitt arbete, ett arbetsengagemang, samt en värdering av arbetsprestationen (Blau 1985). Hög arbetsinlevelse leder ofta till ett aktivt deltagande i arbetet där arbetsprestationen kopplas till självkänslan (Blau 1985). En person med hög arbetsinlevelse är väl insatt i sitt arbete, använder sina talanger aktivt, är produktiv och har trivsamma relationer till sina kollegor (Allport 1945). Förmågan till arbetsinlevelse är individuell och grundas under tidigare processer av socialisering och är därför en arbetsattityd som kan vara svår att ändra på och därmed stabilare över tid jämfört med arbetstillfredsställelse (Blau & Boal 1989, Lodahl 1964).

Arbetstillfredsställelse och arbetsinlevelse utgör således två viktiga indikatorer för positiva arbetsattityder då de har visat sig relatera till intention till uppsägning. De är även viktiga indikatorer då de reflekterar dynamiska och föränderliga såväl som mer stabila och svårföränderliga aspekter av arbetsrelaterade attityder.

Positiva arbetsattityder som medierande faktor

Troligen ingår ledarskap, arbetstillfredsställelse och arbetsinlevelse samt intention till uppsägning i en enhetlig sambandsstruktur där varje enskild korrelation inte tillför forskningen något nytt (Michaels & Spector 1982). Gully och Chen (2009) föreslår att kunskap inom arbets- och organisationspsykologisk forskning bör utökas och fördjupas genom att i första hand identifiera ”intervenerande mekanismer”. Sådana mekanismer utgörs av variabler som antingen modererar eller medierar ett annat samband (för en uppdaterad översikt av mediering och moderering se Fairchild & MacKinnon 2009). Enkelt uttryckt gäller att en variabel som utgör mediator i en teoretisk modell används i syfte att förklara *hur* ett samband mellan två andra variabler uppstår. Ett illustrativt exempel är arbetsspecifik kunskap som kan ge en fördjupad förståelse för hur sambandet mellan generell begåvning och prestation uppstår. Om en medieringsanalys i detta fall ger signifikanta resultat kan slutsatsen dras att generell begåvning inte påverkar prestation *direkt*, utan att den gör det *genom* arbets-specifika kunskaper.

En överföring av detta resonemang till föreliggande studie skulle innebära att de enkla sambanden mellan ledarskap och intention till uppsägning som identifierats i tidigare forskning skulle kunna förklaras vidare genom att betrakta positiva arbetsattityder som en intervenerande mekanism. Mot bakgrund av detta föreslår vi därför att positiva arbetsattityder har en medierande effekt på sambandet mellan ledarskap och intention till uppsägning. Det vill säga: ledarskap orsakar variation i arbetstillfredsställelse och arbetsinlevelse (positiv korrelation), som i sin tur orsakar variation i anställdas intentioner att själva lämna sin anställning (negativ korrelation), och att ledarskapets effekter på anställdas intentioner att frivilligt lämna sin anställning går *genom* positiva arbetsattityder (arbetstillfredsställelse och arbetsinlevelse).

Betydelsen av omstrukturering

Utöver individuella faktorer finns det även kontextuella faktorer som påverkar arbetsattityder och – i sin tur – intention till uppsägning (Michaels & Spector 1982). Ett exempel är omstrukturering som är en av de kraftfullaste kända faktorerna bakom osäkerhet och otrygghet i arbetslivet (Nelson m fl 1995, Paulsen m fl 2005). En vetenskaplig prövning av den tidigare beskrivna medieringsmodellen skulle därmed stärkas av att även inbegripa den privatisering som det studerade sjukhuset genomgick under den för studien aktuella perioden. I detta sammanhang är privatisering en högst relevant kontextuell faktor då just sjukvården är en av de sektorer i samhället där privatisering är vanligt förekommande (Falkenberg 2010).

Syftet med föreliggande studie var således att undersöka 1) vilken betydelse ledarskapet har för anställdas intention till uppsägning och om detta samband

medieras av positiva arbetsattityder, samt 2) huruvida en eventuell medieringseffekt påverkas av kontextuella faktorer som exempelvis omstrukturering i form av privatisering.

Metod

Undersökningsdeltagare

Föreliggande studie bygger på ett urval av longitudinella data insamlade 1998 och 2002 inom ramen för ett större forskningsprojekt (Hellgren & Sverke 2003). Databesamlingarna genomfördes på bland annat S:t Görans sjukhus i Stockholm, vilket var det enda sjukhuset som genomgick en privatisering under den aktuella perioden (privatiseringen ägde rum 1999). Av de 1 346 individer som ingick i det totala urvalet på S:t Görans sjukhus 2002 uppfyllde 194 individer kriterierna för att ingå i urvalet till föreliggande studie. Kriterierna var: 1) att ingå i någon av yrkesgrupperna läkare, sjuksköterskor eller undersköterskor (då dessa yrkesgrupper bedömdes bäst kunna skildra sjukhusets arbetsmiljöer där patientkontakt ingår), 2) att ha besvarat enkäten vid båda insamlingstillfällena, samt 3) att ha kompletta data på samtliga i studien ingående variabler. Åldern bland de 194 individerna varierade mellan 36 och 75 år och medelåldern var 55,25 år (standardavvikelse = 9,28 år). Urvalet bestod av 58 läkare, 98 sjuksköterskor och 38 undersköterskor, och könsfördelningen var 153 kvinnor och 41 män.

Mätinstrument

För att besvara denna studies frågeställningar valdes följande variabler: tre olika ledarskapsstilar, arbetsattityderna arbetstillfredsställelse och arbetsinlevelse, samt intention till uppsägning. De olika ledarskapsstilarna uppgiftsorienterat, relationsorienterat och förändringsorienterat ledarskap mättes med ett antal påståenden som handlar om relationen till den närmaste chefen (Ekvall & Arvonen 1994). Påståendena skattades med fyra olika svarsalternativ (1 = sällan eller aldrig, 2 = ibland, 3 = ganska ofta, 4 = ofta/för det mesta). Det uppgiftsorienterade ledarskapet mättes med tre påståenden (exempelvis "Min närmaste chef ger tydliga instruktioner och direktiv"). Även det relationsorienterade ledarskapet mättes med tre påståenden där ett av dessa var "Min närmaste chef är hänsynsfull". Likaså mättes det förändringsorienterade ledarskapet med tre påståenden (exempelvis "Min närmaste chef driver på utveckling").

Vad gäller arbetstillfredsställelse användes tre påståenden som syftade till att fånga en generell trivsel med arbetet snarare än tillfredsställelsen med specifika aspekter av arbetet i sig. Exempel på ett påstående var "Jag känner att jag trivs på mitt arbete". Frågorna baserades på Brayfield och Rothe (1951). Graden av arbetsinlevelse mättes med sex påståenden (Kanungo 1982). Syftet med skalan var att mäta den anställdes kognitiva psykologiska identifikation med sitt nuvarande

arbete (Sjöberg & Sverke 2000). Ett av påståendena var ”Flera av de viktigaste händelserna i mitt liv har med mitt nuvarande arbete att göra”. Samtliga påståenden om arbetstillfredsställelse och arbetsinlevelse skattades på femgradiga svarsalternativ (1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer helt).

Intention till uppsägning mättes med tre påståenden och visar på individens önskan att lämna organisationen frivilligt (Falkenberg m fl 2008). Exempel på ett påstående var ”Jag känner för att säga upp mig från min nuvarande anställning”. Skalan utvecklades av Sjöberg och Sverke (2000) och påståendena skattades på femgradiga svarsalternativ (1 = stämmer inte alls, 5 = stämmer helt).

För att säkerställa mätinstrumentens dimensionalitet faktoranalyserades samtliga delfrågor som användes i studien. Resultaten visade på en genomgående enkel struktur där delfrågorna till respektive skala laddade högt inom en faktor och lågt på andra faktorer. För att möjliggöra estimering av mätningarnas reliabilitet mättes samtliga variabler med multipla indikatorer. Medelvärde för påståendena blev sedan individens värde för den variabeln. Respektive skalas reliabilitet estimerades med Cronbachs alpha. Som framgår av *tabell 1* uppvisade samtliga i studien ingående skalor god reliabilitet (alphavärden mellan 0,80 och 0,90).

Tabell 1. Bivariata korrelationer, deskriptiv statistik samt reliabilitetsestimater för samtliga variabler som ingår i studien.

	Medelvärde (Standard- avvikelse)	Alpha (α) ^a	1	2	3	4	5	6	7
Variabler									
1. Uppgiftsorienterat ledarskap	2,97 (0,77)	0,83	-						
2. Relationsorienterat ledarskap	3,40 (0,68)	0,85	0,58***	-					
3. Förändringsorienterat ledarskap	3,14 (0,78)	0,87	0,61***	0,38***	-				
4. Arbetstillfredsställelse	3,86 (0,93)	0,90	0,29***	0,45***	0,28***	-			
5. Arbetsinlevelse	2,68 (0,87)	0,86	0,17*	0,27***	0,21**	0,37***	-		
6. Intention till uppsägning	2,08 (1,05)	0,88	-0,31***	-0,43***	-0,28***	-0,74***	-0,27***	-	
7. Intention till uppsägning (före privatisering)	1,87 (1,15)	0,80	-0,11	-0,27***	-0,13	-0,55***	-0,28***	0,46***	-

^a Cronbachs alpha

* $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$

Analys

För att besvara frågeställningarna i denna studie användes Preacher och Hayes program för testning av modeller med multipla mediatorer (Preacher & Hayes

2008). Programmet medger inkludering av fler än en mediator men är dock konstruerat för simpla medieringsmodeller, det vill säga det tillåter endast testning av modeller med en prediktorvariabel och en utfallsvariabel. Således fick tre separata analyser genomföras, en för varje ledarskapsstil. Inkluderingen av både arbetstillfredsställelse och arbetsinlevelse i medieringsmodellen gör det möjligt att fastställa hur stora de enskilda indirekta effekterna är i förhållande till varandra. Detta ger den vetenskapliga fördelen att flera teorier kan jämföras i en och samma modell (för en utförligare diskussion av klassiska kontra modernare kvantitativa metoder för att testa medieringsmodeller, se Preacher & Hayes 2004). Preacher och Hayes program tillåter även beräkning av kontrasteffekter, det vill säga ett effektmått på skillnaden i medieringsstyrka mediatorerna emellan.

För att undersöka huruvida eventuella medieringseffekter i data förutsätts av det faktum att sjukhuset privatiserades under den aktuella perioden användes möjligheten i Preacher och Hayes program att inkludera en kovariat i modellen. I och med detta kunde vi utföra medieringsanalysen på data insamlade efter privatiseringen (2002) och lägga in baslinjen för intention till uppsägning innan privatiseringen (1998) som kovariat i analysen. Om den partiella effekten av kovariaten inte når signifikans tolkas det som att privatiseringen inte är en faktor som har haft någon inverkan på samspelet mellan ledarskap, arbetsattityderna arbetstillfredsställelse och arbetsinlevelse, samt anställdas intention till uppsägning över tid.

I föreliggande studie tillämpas en *bootstrapping*-metod för att signifikantestera effekterna i modellen (för vidare diskussion av *bootstrapping*, se Preacher & Hayes 2004, Preacher & Hayes 2008). Enligt gällande praxis drogs totalt 5 000 *bootstrap*-stickprov. Dessa användes sedan för att beräkna de korrigerade och accelererade konfidensintervallen (för en utförligare diskussion av konfidensintervall, se Efron 1987). De konfidensintervall som inkluderar noll indikerar att den indirekta effekten inte är signifikant. I multipla medieringsmodeller är det också rekommenderat att jämföra den indirekta effektstyrkan med kontrasteffekter, det vill säga parvisa jämförelser av de indirekta effekterna i syfte att studera den relativa vikten hos respektive mediator (Preacher & Hayes 2008). Vidare är justerad R^2 ett rekommenderat kompletterande mått på effektstyrka i syfte att utvärdera hur stor del av den totala variansen i utfallsvariabeln som förklaras av modellen i respektive analys.

Resultat

Som framgår av *tabell 1* fanns en signifikant negativ korrelation mellan samtliga tre ledarskapsstilar och intention till uppsägning. De bivariata korrelationerna visade också att arbetstillfredsställelse och arbetsinlevelse var negativt korrelerade med intention till uppsägning. Vidare identifierades signifikanta positiva korrelationer mellan de tre olika ledarskapsstilarna å ena sidan, och arbetstill-

fredsställelse och arbetsinlevelse å andra sidan. Dessa korrelationer rättfärdigade vidare analys av eventuella medieringseffekter.

Resultaten från medieringsanalyserna presenteras i *tabell 2*. Vad gäller uppgiftsorienterat ledarskap var den totala indirekta effekten av båda mediatorerna signifikant. Med andra ord har arbetstillfredsställelse och arbetsinlevelse tillsammans en statistiskt säkerställd medierande effekt på sambandet mellan uppgiftsorienterat ledarskap och intention till uppsägning. En närmare titt på de indirekta effekterna för respektive mediator i *tabell 2* avslöjar dock att arbetsinlevelse inte bidrar till den totala indirekta effekten, utan det är arbetstillfredsställelse som står för i princip hela medieringen i modellen. Medieringseffekten är dessutom negativ, det vill säga samma riktning som den totala effekten av ledarskap på intention till uppsägning. Medieringsmodellen är således ”konsistent” vilket betyder att medieringen inte är ett resultat av en suppressoreffekt i analysen (MacKinnon, Krull & Lockwood 2000; MacKinnon, Fairchild & Fritz 2007). I detta fall tolkas resultatet som att den totala effekten av uppgiftsorienterat ledarskap på anställdas intentioner att frivilligt säga upp sin anställning inte uppstår i isolation utan snarare går genom anställdas upplevelser av arbetstillfredsställelse. Den observerade skillnaden i medieringsstyrka mellan arbetstillfredsställelse och arbetsinlevelse bekräftar också av kontrasteffekten som är signifikant till arbetstillfredsställelsevariabelns fördel.

Slutligen framgår även av *tabell 2* att den partiella effekten av kovariaten, det vill säga baslinjenivån av intention till uppsägning innan privatiseringen, inte når signifikans. Detta tolkas som att privatiseringen inte har påverkat sambanden mellan de övriga variablerna. Sammanlagt förklarar denna modell cirka 55 procent av variationen i anställdas intention till uppsägning ($R^2 = 0,55$), vilket är en ovanligt stor andel förklarad varians med hänsyn tagen till att modellen baseras på interaktionseffekter.

Tabell 2. Mediering av tre dimensioner av ledarskap på intention till uppsägning genom arbetstillfredsställelse och arbetsinlevelse. N = 194.

	Punktestimat Bootstrap ^a	Bootstrap ^a BCa ^b 95% konfidensintervall	
		Nedre	Övre
t: Uppgiftsorienterat ledarskap – Intention till uppsägning			
<i>Indirekta effekter (αβ)</i>			
Arbetstillfredsställelse	-0,23	-0,36	-0,13
Arbetsinlevelse	0,00	-0,02	0,04
Total	-0,23	-0,35	-0,12
<i>Kontrast</i>			
Arbetstillfredsställelse vs arbetsinlevelse	-0,24	-0,37	-0,13
Partiell effekt av kovariat (baslinje) ^c	0,10 ^{ns}		
R ² justerad ^d	0,55***		
t: Relationsorienterat ledarskap – Intention till uppsägning			
<i>Indirekta effekter (αβ)</i>			
Arbetstillfredsställelse	-0,35	-0,51	-0,21
Arbetsinlevelse	0,01	-0,03	0,06
Total	-0,35	-0,50	-0,21
<i>Kontrast</i>			
Arbetstillfredsställelse vs arbetsinlevelse	-0,36	-0,53	-0,21
Partiell effekt av kovariat (baslinje) ^c	0,09 ^{ns}		
R ² justerad ^d	0,55***		
t: Förändringsorienterat ledarskap – Intention till uppsägning			
<i>Indirekta effekter (αβ)</i>			
Arbetstillfredsställelse	-0,21	-0,35	-0,10
Arbetsinlevelse	0,00	-0,02	0,04
Total	-0,21	-0,34	-0,09
<i>Kontrast</i>			
Arbetstillfredsställelse vs arbetsinlevelse	-0,22	-0,37	-0,09
Partiell effekt av kovariat (baslinje) ^c	0,10 ^{ns}		
R ² justerad ^d	0,55***		

^a 5000 bootstrapstickprov

^b BCa = biaskorrigerade och accelererade konfidensintervall

^c Nivåer av intention till uppsägning från datainsamling 1 (före privatiseringen) användes som kovariat

^d Andel av total varians i utfallsvariabel som förklaras av modellen

*** p < ,001

Vad gäller relationsorienterat ledarskap ser det övergripande effektmönstret i stort sett likadant ut som för uppgiftsorienterat ledarskap. Arbetstillfredsställelse och arbetsinlevelse uppvisade tillsammans en statistiskt säkerställd medierande effekt på sambandet mellan relationsorienterat ledarskap och intention till uppsägning. Som framgår av *tabell 2* bidrar dock inte arbetsinlevelse till den totala indirekta effekten, utan det är arbetstillfredsställelse som står för medieringen i modellen. Även här är effekten negativ vilket signalerar att modellen är konsistent. Kontrasten mellan arbetstillfredsställelse och arbetsinlevelse är även här signifikant till fördel för variabeln arbetstillfredsställelse. Vad gäller den partiella effekten av kovariaten (baslinjenivån av intention till uppsägning innan privatiseringen) nådde den inte heller här signifikans, det vill säga privatiseringen påverkade inte sambanden mellan de övriga variablerna. Modellen förklarade även här cirka 55 procent av variationen i anställdas intention till uppsägning ($R^2 = 0,55$).

Vad gäller förändringsorienterat ledarskap uppvisade analysen återigen ett nästan identiskt mönster som i föregående analyser. Arbetstillfredsställelse och arbetsinlevelse uppvisade tillsammans en signifikant medierande effekt på sambandet mellan förändringsorienterat ledarskap och intention till uppsägning, en effekt som nästan uteslutande kan härledas till arbetstillfredsställelse, och modellen är konsistent. Kontrasten mellan arbetstillfredsställelse och arbetsinlevelse var även här signifikant till fördel för variabeln arbetstillfredsställelse. Den partiella effekten av baslinjenivån av intention till uppsägning innan privatiseringen nådde inte signifikans, det vill säga den identifierade medieringseffekten kan inte härledas till privatiseringen av sjukhuset mellan de två mätningarna. Återigen förklarade modellen cirka 55 procent av den totala variationen i anställdas intention till uppsägning ($R^2 = 0,55$).

Diskussion

Syftet med föreliggande studie var att undersöka huruvida positiva arbetsattityder medierar ett eventuellt samband mellan ledarskap och anställdas intention att lämna sin anställning. I syftet ingick även att undersöka vilken roll en strukturell förändring i form av privatisering spelar för de undersökta sambanden. Resultaten visade att det finns ett signifikant negativt samband mellan ledarskap och anställdas intention till uppsägning. Av större betydelse är dock att detta samband medierades av arbetstillfredsställelse, det vill säga effekten av ledarskap på anställdas intentioner att frivilligt lämna sin anställning är inte direkt utan går genom den positiva arbetsattityden arbetstillfredsställelse. Samtidigt visade våra analyser att den positiva arbetsattityden arbetsinlevelse inte medierade sambandet mellan ledarskap och intention till uppsägning. Vidare indikerar resultaten att den undersökta medieringsmodellen troligtvis inte berörs av organisatorisk omstrukturering i form av privatisering av verksamheten.

Betydelsen av positiva arbetsattityder

Intressant nog visade det sig att av de två undersökta arbetsattityderna var det endast arbetstillfredsställelse som stod för den medierande effekten, ett fynd som även det stöds av tidigare forskning (se exempelvis Kuhlen 1963, Lu m fl 2005, Wells & Peachey 2011). Förklaringen till varför arbetsinlevelse inte tycks ha någon medierande effekt på sambandet mellan ledarskap och intention till uppsägning kan stå att finna just i tidigare empiri. Exempelvis visade Knoop (1995) att arbetsinlevelse inte nödvändigtvis leder till arbetstillfredsställelse eftersom arbetets karaktär kan kräva ett djupt engagemang trots att det inte ger individen någon tillfredsställelse. I de fall där arbetsuppgifterna upplevs som svåra, farliga eller på annat sätt krävande medför det ändå en arbetsinlevelse, dock troligtvis upplevt i form av ett rutinmässigt krav snarare än något som ger tillfredsställelse i arbetet (Knoop 1995). Avgörande tycks alltså vara karaktären i arbetsinlevelsen. Det kan nämligen finnas andra motiv till att anställda upplever arbetsinlevelse än identifikation och delaktighet, vilka vanligtvis ingår i definitionen (Blau 1985, Knoop 1995, Lodahl & Kejner 1965). Även om arbetsinlevelse har visat sig vara en viktig arbetsrelaterad attityd när det gäller att fungera väl och må bra i sitt arbete (Allport 1945) så tycks ökade insatser i syfte att höja arbetsinlevelsen inte garantera att de anställdas intention att säga upp sig minskar.

Vikten av det goda ledarskapet

Även om huvudbudskapet i tolkningen av våra resultat är att minimera risken för kompetensflykt genom att resurser bör satsas på att få anställda att trivas i stället för att utveckla ledarskapet bör ändå vikten av ett gott ledarskap inte förbises. Våra resultat visar att brister i ledarskapet kan stärka anställdas intention att frivilligt lämna organisationen. Detta rimmar också med tidigare forskning som visat att ledarens beteende har inverkan på såväl arbetsklimat, arbetstillfredsställelse som intention till uppsägning (Fransson Sellgren m fl 2009). Vårdsektorns ofta intensiva och oförutsägbara arbetsmiljö ställer krav på ledare att vara flexibla, stresståliga och ha förmåga att skapa struktur och tydlighet men samtidigt kunna lyssna till och stötta sin personal (Fransson Sellgren m fl 2009). För att minimera frivilliga uppsägningar inom sjukvården tycks det således vara viktigt att skapa arbetsmiljöer där anställda får det stöd de behöver för att kunna agera utifrån sin egen expertis inom yrket.

Vidare antyder våra resultat att privatiseringen av det studerade sjukhuset inte hade någon inverkan på samspelet mellan ledarskap, arbetstillfredsställelse och intention till uppsägning. I detta fall var det undersökta sjukhuset vid första mättillfället ett landstingsdrivet bolag, vilket säkerligen ytterligare bidrar till att driftsformsbytet till privat driftsform upplevdes som distalt (se James & Sells 1981 för vidare diskussion av proximala och distala faktorer i arbetsklimat) och

därmed mindre dramatiskt jämfört med om sjukhuset från början hade varit förvaltningsdrivet.

Metodologiska begränsningar

I tolkningen av de redovisade resultaten bör viss hänsyn tas till metodologiska aspekter. Studien baseras uteslutande på självrapporterade data vilket gör att studiens övergripande validitet kan diskuteras (se Spector 1994 för en utförligare diskussion). Syftet i föreliggande studie var dock att undersöka positiva arbetsattityders effekt på relationen mellan ledarskap och anställdas intention till uppsägning utifrån de anställdas perspektiv. I kombination med ett medvetet förhållningssätt till eventuella brister i metoden utgör ändå självrapporterade data en metodologiskt stark informationskälla (Howard 1994). Studien begränsas vidare av att datainsamlingen omfattar en relativt avgränsad yrkesmiljö i Sverige. Det är möjligt att de olika yrkeskategorierna – läkare, sjuksköterskor och undersköterskor – skiljer sig åt över olika delar av landet på ett sätt som har betydelse för resultaten.

Praktiska implikationer

Trots vissa begränsningar har föreliggande undersökning såväl teoretisk som praktisk relevans. Tidigare forskning framhäver betydelsen av ledarskap när det gäller att skapa goda arbetsplatser och behålla humankapital. Organisationer uppmanas ofta till att åtgärda brister i ledarskapet för att åstadkomma en positiv utveckling av arbetsklimatet och därigenom stävja anställdas intentioner att lämna organisationen. Ett funktionellt ledarskap antas alltså vara en förutsättning för bra arbetsklimat och låga intentioner till uppsägning. Ledarskapsförändringar är dock ofta en svår process eftersom det ofta är ledaren själv som måste komma till insikt om och initiera ett sådant arbete.

Våra resultat pekar i stället mot att ledarskapet förvisso har en indirekt betydelse i arbetet med att behålla viktig kompetens i organisationen, men att särskild uppmärksamhet bör riktas mot hur man höjer anställdas trivsel i sina arbeten eftersom effekten av ledarskapet på anställdas intentioner att lämna sin anställning går genom deras arbetstrivsel. Fenomenologiskt innebär resultatet en omriktning av fokus från ett ledarskaps- till ett medarbetarperspektiv, där betydelsen av de anställdas inställning till sitt arbete får en högre prioritet. En värdefull praktisk implikation av våra resultat är således att en effektivare strategi för att behålla kompetens i organisationen är att aktivt fokusera utvecklingsarbete mot utvalda arbetsmiljöfaktorer som genererar positiva attityder för medarbetarna, vilket alltså kan betraktas som en viktig aspekt av ledarskap. Detta kan ställas som kontrast mot dagens fokus på chefsprogram och ledarskapsutveckling som har relativt begränsade insatser avsedda för övrig personal i syfte att höja

deras trivsel.

Här kan betonas att det med enkla medel går att jobba praktiskt med att öka arbetstillfredsställelse och snabbt nå mätbara resultat genom att rikta insatser mot faktorer som till exempel relationer till kollegor, möjligheter till befordran och goda karriärutsikter, innehållet i arbetsuppgifterna, generell upplevd variation i arbetet samt kontroll, autonomi och ansvar (Porter & Steers 1973). I ljuset av våra resultat uppstår frågor som förtjänar vidare analys. Exempelvis vore det intressant att genomföra en liknande studie men med ett mer utförligt mått på intention till uppsägning genom att exempelvis undersöka såväl intention att lämna organisationen som intention att lämna yrket i sig. Av relevans är också att replikera studien i en annan miljö och på en annan yrkeskategori och undersöka om resultaten blir överensstämmande. Av ytterligare intresse vore att undersöka i hur stor utsträckning en intention till uppsägning leder till faktisk uppsägning efter att ha övervägt andra möjligheter på arbetsmarknaden.

Sammanfattningsvis visar studiens resultat att 1) ledarskapet är av signifikant betydelse för anställdas intention att frivilligt lämna sin anställning, men att denna effekt går genom anställdas arbetstillfredsställelse, samt 2) privatisering tycks inte påverka samspelet mellan ledarskap, trivsel och intention till uppsägning. Ledarskapet får således effekter på de anställdas inställning till sitt arbete, som i sin tur påverkar intentionen att säga upp sig. Härmed får ledarskapet en indirekt verkan på de anställdas beteendentioner. Vid risk för urholkning av organisationens kompetenskapital kan det således vara av större vikt att fokusera på anställdas trivsel *per se* eller i samband med ledarskapsutveckling. Ett gott ledarskap kan sålunda betraktas som ett sätt att öka anställdas trivsel, inte att få dem att stanna kvar. Med hjälp av konkreta åtgärder i syfte att öka anställdas arbetstillfredsställelse kan organisationer på ett enkelt sätt skapa gynnsamma arbetsmiljöer som gagnar trivsel på såväl individnivå som organisationsnivå. Detta öppnar ett nytt perspektiv på hur det är möjligt att jobba med konkreta åtgärder i syfte att minska risken för kompetensflykt, något som torde gälla såväl inom sjukvården som i andra typer av organisationer.

Referenser

- Aiken LH, Smith HL & Lake ET (1994): "Lower medicare mortality among a set of hospitals known for good nursing care." *Medical Care*, 32, s 771–87.
- Allport G (1945): "The psychology of participation." *Psychological Review*, 52, s 117–132.
- Blau GJ (1985): "A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement." *Journal of Vocational Behavior*, 27, s 19–36.
- Blau GJ, Boal KB (1989): "Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover." *Journal of Management*, 15, s 115–127.
- Blomqvist P, Rothstein B (2000): *Välfärdsstatens nya ansikte: Demokrati och marknadsreformer inom den offentliga sektorn*. Stockholm: Agora.

- Brayfield AH, Rothe HF (1951): "An index of job satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, 35, s 307–311.
- Davidson H, Folcarelli PH, Crawford S, Duprat LJ, Clifford JC (1997): "The effects of health care reforms on job satisfaction and voluntary turnover among hospital-based nurses." *Medical Care*, 35, s 634–645.
- Efron B (1987): "Better bootstrap confidence intervals." *Journal of the American Statistical Association*, 82, s 171–185.
- Ekvall G, Arvonen J (1991): "Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model." *Scandinavian Journal of Management*, 7, s 17–26.
- Ekvall G, Arvonen J (1994): "Leadership profiles, situation and effectiveness." *Creativity and Innovation Management*, 3, s 139–161.
- Fairchild AJ, MacKinnon DP (2009): "A general model for testing mediation and moderation effects." *Prevention Science*, 10, s 87–99.
- Falkenberg H (2010): *How privatization and corporatization affect healthcare employee's work climate, work attitudes and ill-health: Implications of social status*. Doktorsavhandling. Stockholm: Stockholms universitet.
- Falkenberg H, Näswall K, Sverke M (2008): "Personalens arbetsattityder och hälsa vid privatisering – en jämförelse mellan två svenska akutsjukhus." *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 14, s 29–49.
- Fransson Sellgren S (2007): *Nursing management at a Swedish university hospital: Leadership and staff turnover*. Doktorsavhandling. Stockholm: Karolinska institutet.
- Fransson Sellgren S, Kajermo KN, Ekvall G, Tomson G (2009): "Nursing staff turnover at a Swedish university hospital: An exploratory study." *Journal of Clinical Nursing*, 18, s 3181–3189.
- Froman L (2010): "Positive psychology in the workplace." *Journal of Adult Development*, 17, s 59–69.
- Gardulf A, Orton M, Eriksson LE, Undén M, Arnetz B, Nilsson Kajermo K, Nordström G (2008): "Factors of importance for work satisfaction among nurses in a university hospital in Sweden." *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 22, s 151–160.
- Gully S, Chen G (2009): "Individual differences, attribute-treatment interactions, and training outcomes." I: Kozlowski SWJ, Salas E (red): *Learning, training, and development in organizations* (s 3–64). Routledge; Taylor & Francis Group.
- Hellgren J, Sverke M (2003): *Privatisering av sjukhus: Konsekvenser för arbetsorganisation, arbetssituation, välbefinnande och verksamhetens effektivitet*. Avslutat forskningsprojekt. Stockholms: Stockholms universitet, Psykologiska institutionen. Besökt 28 september 2009 på <http://fmp.psychology.su.se/FMPro?-db=proj&-format=projfull.html&-lay=utsv&-sortfield=aktuellt&-sortorder=descend&-sortfield=projsv&keywordsv=privatisering&-max=5&-recid=32776&-find=>
- Howard GS (1994): "Why do people say nasty things about self-reports?" *Journal of Organizational Behavior*, 15, s 399–404.
- Huselid MA, Day NE (1991): "Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis." *Journal of Applied Psychology*, 76, s 380–391.
- James LR, Sells SB (1981): "Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research." I: Magnusson D (red): *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (s 275–295). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kanungo RN (1982): "Measurement of job and work involvement." *Journal of Applied Psychology*, 67, s 341–349.
- Knoop R (1995): "Relationships among job involvement, job satisfaction and organizational commitment for nurses." *The Journal of Psychology*, 129, s 643–649.
- Kramer M, Schmalenberg C (1991): "Job satisfaction and retention, Insights for the '90s, Part 2." *Nursing*, s 51–55.
- Kuhlen RG (1963): "Needs, perceived need satisfaction opportunities, and satisfaction with occupation." *Journal of Applied Psychology*, 47, s 56–64.
- Lodahl TM (1964): "Patterns of job attitudes in two assembly technologies." *Administrative Science Quarterly*, s 482–519.
- Lodahl TM, Kejner M (1965): "The definition and measurement of job involvement." *Journal of Applied Psychology*, 49, s 24–33.
- Lu H, While AE, Barriball KL (2005): "Job satisfaction among nurses: a literature review." *International Journal of Nursing Studies*, 42, s 211–227.
- MacKinnon DP, Fairchild AJ, Fritz MS (2007): "Mediation analysis." *The Annual Review of Psychology*, 58, s 593–614.

- MacKinnon DP, Krull JL, Lockwood CM (2000): "Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect." *Prevention Science*, 1, s 173–181.
- Michaels CH, Spector PE (1982): "Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model." *Journal of Applied Psychology*, 67, s 53–59.
- Mobley WH (1977): "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover." *Journal of Applied Psychology*, 62, s 237–240.
- Mobley WH (1982): "Some unanswered questions in turnover and withdrawal research." *Academy of Management Review*, 7, s 111–116.
- Paulsen N, Callan VJ, Grice TA, Rooney D, Gallois C, Jones E, Jimmieson NL, Bordia P (2005): "Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims." *Human Relations*, 58, s 463–496.
- Porter LW, Steers RM, Mowday RT, Boulian PV (1974): "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians." *Journal of Applied Psychology*, 59, s 603–609.
- Preacher KJ, Hayes AF (2004): "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models." *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 36, s 717–731.
- Preacher KJ, Hayes AF (2008): "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models." *Behaviour Research Methods*, 40, s 879–891.
- Sellgren S, Ekvall G, Tomson G (2006): "Leadership styles in nursing management: Preferred and perceived." *Journal of Nursing Management*, 14, s 348–355.
- Shipton HJ, West MA, Parkes CL, Dawson JF, Patterson MG (2006): "When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, s 404–430.
- Sjöberg A, Sverke M (2000): "The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention." *Scandinavian Journal of Psychology*, 41, s 247–252.
- Spector PE (1994): "Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method." *Journal of Organizational Behavior*, 15, s 385–392.
- Spector PE (1997): *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and, consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Hämtad 16 november 2009 från http://www.amazon.com/reader/0761989234?_encoding=UTF8&ref_=sib%5Fdp%5Fpop%5Ffc&page=1#reader_0761989234
- Wells JE, Peachey JW (2011): "Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter?" *Team Performance Management*, 17 (1/2), s 23–40.
- Yukl G, Gordon A, Taber T (2002): "A hierarchical taxonomy of leadership behaviour: Integrating a half century of behavior research." *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, s 15–32.