

# **ASPEKTER KRING ANSTÄLLDAS KRAV PÅ CHEFER**

**C-uppsats i Psykologi**

**Hanna Persson & Sara Ekstrand**

**Ht 2006**

**Handledare: Maria Melén Fäldt**

**HÖGSKOLAN KRISTIANSTAD**  
**Institutionen för Beteendevetenskap**

## **Abstract**

Syftet med undersökningen var att ta reda på anställdas uppfattning om vilka krav som ska ställas på chefer i allmänhet samt hur väl deras egen chef lever upp till dessa krav. En enkätundersökning genomfördes på ett stort internationellt företag med huvudkontor i nordöstra Skåne. Urvalet bestod av 60 fabriksanställda och enkäten undersökte deras närmsta operativa chef. Enkäten bestod av olika påståenden som delats upp i psykiska krav och fysiska krav. Exempel från enkäten är ”Din chef visar förtroende för Er som personal i Ert arbete” och ”Det är viktigt att chefen alltid är fysiskt närvarande på arbetsplatsen”. Resultatet visade att de anställda värderade de psykiska kraven något högre men de upplevde att deras chef uppfyllde de fysiska kraven bättre. I diskussionen har resultaten jämförts och diskuterats med utgångspunkt från teorier såsom Herzbergs tvåfaktorsteori och Karaseks krav-kontrollmodell.

*Nyckelord:* Chefsroll, ledaregenskaper, krav, personal

# Innehållsförteckning

<b>INLEDNING</b> .....	<b>- 4 -</b>
DEFINITIONER .....	- 4 -
<i>Chef – ledare</i> .....	- 4 -
<i>Krav</i> .....	- 5 -
TEORIANKNYTNING OCH TIDIGARE FORSKNING .....	- 5 -
<i>Det psykologiska kontraktet</i> .....	- 7 -
<i>Krav-kontroll modellen</i> .....	- 8 -
SYFTE OCH PROBLEMFÖRMULERING .....	- 11 -
<b>METOD</b> .....	<b>- 11 -</b>
MÄTINSTRUMENT .....	- 11 -
DATAINSAMLING .....	- 12 -
DELTAGARE .....	- 12 -
DATABEHANDLING .....	- 12 -
ETISKA STÄLLNINGSTAGANDEN .....	- 13 -
<b>RESULTAT</b> .....	<b>- 13 -</b>
<i>Reliabilitetsanalys</i> .....	- 13 -
<i>Fördelning av bakgrundvariabler</i> .....	- 14 -
<i>Jämförelse av medelvärden på kravkategorierna</i> .....	- 14 -
<i>Jämförelse av medelvärden för kön med avseende på kravkategorierna</i> .....	- 14 -
<i>Jämförelse av medelvärden för anställning med avseende på kravkategorierna</i> .....	- 15 -
<i>Jämförelse av medelvärden på utbildning med avseende på kravkategorierna</i> .....	- 15 -
<i>Korrelationstest på bakgrundsvariabeln ålder med avseende på kravkategorierna</i> .....	- 16 -
<i>Korrelationstest på kravkategorierna</i> .....	- 16 -
<i>De högst värderade påståendena för varje bakgrundvariabel</i> .....	- 17 -
RESULTATSAMMANFATTNING.....	- 18 -
<b>DISKUSSION</b> .....	<b>- 18 -</b>
UNDERSÖKNINGENS GENOMFÖRANDE .....	- 18 -
DATABEHANDLING .....	- 19 -
RESULTATDISKUSSION .....	- 19 -
<i>Jämförelse av medelvärden mellan kravkategorierna</i> .....	- 19 -
<i>Jämförelse av medelvärden mellan kön och kravkategorierna</i> .....	- 20 -
<i>Jämförelse av medelvärden mellan anställning och kravkategorierna</i> .....	- 20 -
<i>Jämförelse av medelvärden mellan utbildning och kravkategorierna</i> .....	- 20 -
<i>Korrelationstest mellan ålder och kravkategorierna</i> .....	- 21 -
<i>Korrelationstest mellan kravkategorierna</i> .....	- 21 -
TEORIDISKUSSION .....	- 22 -
SLUTSATS .....	- 25 -
VIDARE FORSKNING .....	- 26 -
<b>REFERENSER</b> .....	<b>- 27 -</b>
<b>BILAGA 1</b> .....	<b>- 28 -</b>

# Aspekter kring anställdas krav på chefer

Hanna Persson & Sara Ekstrand

## Inledning

Det diskuteras ofta att kraven på chefer ständigt ökar, dessa krav kommer både inifrån och utifrån organisationen. Inom organisationer ställs krav från underställd personal samt från ledningen. Dessa krav kan visas i form av ständig tillgänglighet och lyhördhet inför personalen samt budgetbegränsningar och deadlines. Krav utifrån organisationen kan beröra allt ifrån teknikutveckling och konjunkturförändringar till aktieägares krav på vinst eller anhörigas krav på omsorg inom vårdarbeten. Det är många intressenter som ska tas hänsyn till och alla med sina särskilda krav. Det finns arbetsuppgifter som alla chefer är skyldiga att utföra enligt anställningsavtal och lagar såsom att betala ut lön samt sträva efter en hälsosam och riskfri arbetsplats. Denna undersökning kommer att belysa de krav som inte står nedskrivet på papper utan handlar om de krav som uppkommer vid mellanmänniska relationer. Den handlar i sin helhet om anställdas krav på chefer. Genom att undersöka en grupp fabriksanställdas åsikter och värderingar ska undersökningen visa hur anställda värderar olika krav på chefer samt hur väl de anser att deras egen chef lever upp till dessa krav. Den ska även visa vilka krav som värderas högst samt vilka krav som respondenterna anser att deras chef bäst uppfyller.

Många PA-studenter har förhoppningar om att arbeta med personalfrågor i organisationers personalavdelningar efter avslutade studier. Detta innebär att de kommer inneha en mellancheftsposition liksom respondenterna i undersökningens chef. Av denna anledning är det speciellt intressant för PA-studenter att få en inblick i vad anställda kan tänkas förvänta sig och kräva av dem i deras framtida yrkesroll.

## Definitioner

### **Chef – ledare**

Ofta sätts ett likhetstecken mellan chef och ledare men det finns en betydande skillnad. En chef är en formell funktion som innebär ett ansvarstagande och är en position i en organisation som tilldelas uppifrån. En chef kan i många fall besitta ledaregenskaper i större eller mindre utsträckning men det är inte självklart att en chef är en ledare. Ledare är en roll man tilldelas underifrån och växer in i. Det är en informell funktion utan att det behöver finnas formella ansvarsområden. Ledare är snarare en relation än en position (Ahltorp, 2002). En ledare utses då de anställda har förtroende för och litar på den kompetens ledaren besitter. Dessutom väljs en ledare för att de anställda vill ha henne/honom som ledare då han/hon leder organisationen åt det håll som stämmer överens med de anställdas åsikter (Ljung, Bengtsson, Schuback & Olson, 1986).

I undersökningen kommer framförallt uttrycket ”chef” användas då den utgår från en person som blivit tilldelad denna position uppifrån. Detta innebär inte att chefen inte har ledaregenskaper.

## **Krav**

Undersökningen handlar om krav på chefer, därför är det av stor vikt att definiera ordet då det genomsyrar hela forskningsansatsen. I undersökningens fall definieras krav utifrån människors förståelse om vad en chef ska uppfylla samt anställdas behov i sitt arbete såsom att chefen ger stöttning och att man tilldelas förtroende och ansvarsutrymme. Kraven är i likhet med förväntningar, vilka formas individuellt och tillsammans i arbetsgrupper beroende på verksamhetens utformning och syfte (Ahltorp, 2002).

## *Teorianknytning och tidigare forskning*

En position som chef medför en rad uppgifter såsom ansvar, skyldigheter och befogenheter. Dessutom anses det vara chefens uppgift att motivera de anställda och skapa trivsel på arbetsplatsen. Det är viktigt att vara medveten som chef att man ikläder sig en professionell funktion och vad detta innebär (Iseskog, 1989). En chef ska leda organisationen samt inspirera och lyssna på andras idéer. Chefens huvudsakliga uppgift är att leda organisationen så att organisationens visioner kan uppnås. Det ställs ständigt krav inifrån men även utifrån organisationen vilka i många fall kan anses orimliga och omöjliga för en människa att uppfylla. Det är dock chefens sätt att hantera kraven som avgör kvaliteten på ledarskapet. Om chefen lyckas se till varje enskild anställds personliga behov och att ge alla utrymme att utvecklas kan han/hon få de anställdas förtroende vilket är av stor vikt för att kunna utföra ett gott ledarskap (Ljung et al, 1986). Thylefors (1996) jämför dagens chefer och ledare med historiska ledargestalter. Dåtidens kungar, hövdingar och människogudar var den tidens stora ledare. Människor trodde att deras och hela samhällets välgång berodde på ledaren och därför beskyldes dessa när det blev dåliga tider med misär och motgångar. Då ansåg man att ledarens krafter hade avtagit och för att återfå välgång och lycka offrades ledaren och med den skulle missöden och bördan försvinna. På så vis utsågs den tidens ledare till syndabockar och idag är chefer och ledare fortfarande syndabockar som får stå till svars om något går fel. Då allt går bra hyllas chefen däremot, oavsett om det är på grund av denne som välgången beror på eller ej.

## **Den goda chefen**

Människor har olika uppfattningar om hur en god chef bör vara (Ahltorp, 2002). Dessa uppfattningar skapas utifrån erfarenhet, kunskap och upplevelser. Detta formas till en förståelse vilket i sin tur präglar individens åsikter, attityder, tankesätt och inställningar till saker och ting. En undersökning gjord av Ahltorp visar på en mängd olika egenskaper som anställda bedömer att en chef bör inneha för att anses som en god och effektiv chef. De egenskaper som de anställda i undersökningen värderade högst är följande:

- ✓ Vara rättvis
- ✓ Vara rak
- ✓ Vara vänlig mot alla
- ✓ Vara aktivt med och hjälpa till vid problem
- ✓ Sköta sitt och inte lägga sig i vad medarbetarna gör
- ✓ Försvara sin avdelning gentemot de högre cheferna
- ✓ Kunna mest om jobbet för att få respekt
- ✓ Ge klara besked och vara ärlig
- ✓ Vara objektiv och rättvis
- ✓ Älska människor och skapa en trivsam arbetsplats

- ✓ Ha civilkurage och kunna säga ifrån då något är fel
- ✓ Vara rakryggad och stå för sitt ord
- ✓ Ta sitt ledarskap på allvar, inte bara chefsrollen

(Ahltorp, 2002)

*”Management controls people by pushing them in the right direction; leadership motivates them by satisfying basic human needs”.*

(Kotter, 1999, sid. 60)

”Management” innebär chefskap vilket Kotter menar är oglamoröst. Det innebär att hjälpa vanliga människor att fullfölja helt vanliga rutinjobb, dag efter dag. Ledarskap är annorlunda, det handlar om att tillfredsställa vanliga mänskliga behov för att de ska vilja och orka prestera. Detta kan handla om att tillfredsställa behov såsom känsla av tillhörighet, självkänsla, kontrollkänsla och erkännande. Ledare involverar även medarbetarna i beslutsfattande som rör hur organisationens mål ska uppnås (Kotter, 1999). Chefskapet är en position som innebär att få en komplex organisation att fungera och utvecklas. De viktigaste arbetsuppgifterna för en chef är planering, budgetering, organisering, personalhantering och problemlösning. Ledaren fungerar som en visionär och förmedlare av en framtidsbild. De är motiverande och inspirerande samt de blandar sig med och allierar sig med personalen (Kotter, 1996).

### **Medarbetare blir mer kravställande**

I dagens samhälle utbildar sig allt fler på högre nivå såsom högskola eller universitet. Detta innebär att chefer idag och i framtiden kommer att leda anställda med allt högre utbildningar men som även är mer självständiga. Dessa medarbetare kommer att ställa allt högre krav på att arbetsplatsen är tillfredsställande genom att de får ett större ansvarsområde och möjlighet till utveckling. Medarbetarna kommer även i allt större utsträckning att kräva att de får vara delaktiga i de beslut som fattas i organisationen. Det krävs och kommer möjligtvis att krävas än mer av en chef att tillfredsställa alla medarbetares behov och önskemål (Ahltorp, 2002).

Det är skillnad på att leda män och kvinnor samt yngre eller äldre medarbetare. Alla ställer olika krav. Det är viktigt att vara medveten om dessa olika krav och kunna anpassa sitt ledarskap. Ahltorp menar att den yngre generationen kommer i större utsträckning kräva att det finns möjlighet till personlig utveckling. De vill ha möjligheten att testa mycket och kunna göra detta i en snabb takt. Yngre generationer är mer medvetna om vad som kan krävas av chefen och arbetsplatsen. Om dessa krav inte uppfylls lämnar de ofta organisationen för en annan där de uppfylls. De känner inte heller lika stor lojalitet mot organisationen som deras äldre kolleger. Yngre generationer utför inte arbetsuppgifter endast för att chefen delegerat uppgifterna till dem utan de vill i större utsträckning känna skäl och mål med sitt arbete. Den yngre generationen värderar i större utsträckning uppskattning och positiv feedback, dessutom vill de synas och höras mer. Den äldre generationen är mer präglad av idén att verka men inte synas. Framöver väntas det bli svårare för chefer att själva fatta alla beslut då den yngre generationen kommer kräva att de får vara mer delaktiga i beslutsfattandet (Ahltorp, 2002).

Män och kvinnors skillnader i fråga om krav är ett resultat av de olikheter som råder gällande värderingar. Flera studier har tidigare visat att generella värderingar och arbetsvärderingar skiljer sig åt mellan män och kvinnor vid inträdet i arbetslivet. Skillnaderna är relaterade till normer och värderingar på organisations- och gruppnivå och sammanhänger med yrkessocialisationen och arbetslivet i stort. Med yrkessocialisation menas att införliva

kunskaper, dolda som praktiska samt vilka värderingar och lojaliteter som gäller för just en arbetsplats. På så vis formas man till en viss yrkesidentitet. Då en person har ett typiskt manligt eller kvinnligt yrke kan detta leda till att skillnaderna som föreligger förstärks ytterligare. På motsvarande sätt kan skillnaderna minska då en person är anställd på en arbetsplats som inte är typiskt manlig eller kvinnlig utan mer eller mindre genusneutral (Hagström, 2005).

### **Roller**

En roll innebär att en person blir tilldelad krav vilka ställs från personer i omgivningen. Dessa krav beror på vilken position personen har i organisationen och berör ofta de arbetsuppgifter som ska uppfyllas. Ofta kan rollkonflikter uppstå då rollinnehavaren har olika krav från olika håll. Detta kan mellancheferen råka ut för då det både uppifrån och nedifrån i organisationen ställs skilda krav (Thylefors, 1996).

Rollöverbelastning är ett problem som kan förknippas med stress. Detta uppstår då en person ställs inför en rad olika krav som är svåra att uppfylla. I många fall beror detta på oklara roller då personer runt omkring rollinnehavaren kräver mer av henne/honom än vad som ingår i arbetsuppgifterna. Detta kan leda till stress (Kaufmann & Kaufmann, 1998). En chef har först och främst sina ansvarsområden och sina arbetsuppgifter som ingår chefens formella roll. Sedan finns den informella rollen som påverkas av krav som ställs på chefen uppifrån och nedifrån organisationen vilka inte har med chefens praktiska arbetsuppgifter att göra. Dessa krav kan vara av social karaktär och skapas genom uppbyggda normer, principer och andan på arbetsplatsen (Ahltorp 2002). Även Thylefors (1996) belyser överbelastning som det största svårigheterna inom rollproblematiken. Överbelastning innebär att för många krav riktas mot chefen. En chef verkar mitt i ett nätverk och har därför många krav på sig från många olika håll. Detta är problematiskt eftersom chefer vill, precis som andra människor, vara omgivningen till lags. Ett exempel från omgivningen kan vara politiker, elever, klienter, brukare, allmänheten, kollegor, överordnade och medarbetare. Dessa problem är tydligare inom den offentliga sektorn där många arbetar med människoförändrande verksamheter och där även klienter och politiker är grupper som bidrar till överbelastningen. Detta till skillnad från industriverksamheter där cheferna har något färre påtryckande influenser som bidrar till överbelastning (Thylefors, 1996).

### **Det psykologiska kontraktet**

Psykologiska kontraktet är outtalade överenskommelser mellan anställda i en organisation. Detta kontrakt uppstår redan från början och lägger sedan grunden för den anställdes attityder gentemot organisationen. Kontrakt varierar från organisation till organisation och är en spegling av samhällets normer (Rousseau & Schalk, 2000). Det psykologiska kontraktet är ett dynamiskt fenomen som skapas och förändras av medarbetarnas gemensamma normer och principer samt den anda som råder på arbetsplatsen. Det består av olika löften som bildar organisationens grund för sociala relationer och åtaganden. Kontraktet innehåller förväntningar om bl.a. villkor, krav och ansvar som ställs på övriga anställda inom organisationen (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

Det krävs att det finns personlig frihet och utrymme till personliga val i någon grad för att skapa ett psykologiskt kontrakt. Dessutom krävs det att det finns ett förtroende mellan de som skapar kontraktet att de har en förmåga att hålla överenskommelser. Ibland kan det

psykologiska kontraktet uppfattas olika av olika människor, därför är det en fördel om en del av kontraktet är muntligt överenskommet för att vara säker på att alla drar åt samma håll. Det förväntas bli större problem med psykologiska kontrakt i framtiden då det i större utsträckning väntas finnas fler tillfälliga anställningar då relationen mellan anställd och chef blir kortare. Det blir då svårare att lära känna varandra vilket gör att ett stabilt psykologiskt kontrakt är svårt att uppnå (Rousseau & Schalk, 2000).

Isaksson (i Aronsson & Karlsson, 2001) skriver att tidigare forskning visar på att många arbetstagare upplever att de har blivit svikna av sin arbetsgivare gällande det psykologiska kontraktet. Detta har blivit allt vanligare vilket delvis beror på att arbetslivet är mer föränderligt. I sin tur påverkar detta tilliten till arbetsgivaren och då även vilka rättigheter och skyldigheter arbetstagaren ska ha gentemot sin arbetsgivare (Aronsson & Karlsson, 2001).

En undersökning gjord av Turnley, Bolino, Lester och Bloodgood visar att uppfyllande av det psykologiska kontraktet är starkt positivt relaterat till personalens arbetsprestation. Arbetsprestationen minskar bara då de anställda upplever att organisationen med avsikt misslyckas med att leva upp till åtaganden gällande det psykologiska kontraktet. I undersökningen framkommer det att de anställda till och med upplever det viktigare att överenskommelser angående rättvisa, respektfullhet och stöttning, vilka är faktorer som ingår i det psykologiska kontraktet, är viktigare än överenskommelser angående lön (Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003).

### **Herzbergs tvåfaktorsteori**

Herzbergs tvåfaktorsteori tar dels upp motivations faktorer och dels hygienfaktorer. Hygienfaktorerna är de grundläggande faktorerna som syftar till att det föreligger trivsel eller vantrivsel på arbetsplatsen. Faktorer som motverkar vantrivsel på arbetsplatsen är enligt Herzberg exempelvis att chefen har rätt kompetens, kan delegera ansvar, att han/hon är rättvis och att det finns en bra relation mellan ledning och anställda. Andra faktorer är lön, arbetsförhållanden samt anställningstrygghet. De faktorer som Herzberg menar är främjande för motivation är bl.a. att de anställda får ta eget ansvar och att de får vara med och bestämma hur arbetet ska genomföras. Han menar att anställda som trivs på sin arbetsplats är också mer motiverade och produktiva, därför är det viktigt att få en kombination av hygienfaktorer och motivationsfaktorer (Herzberg, 1966).

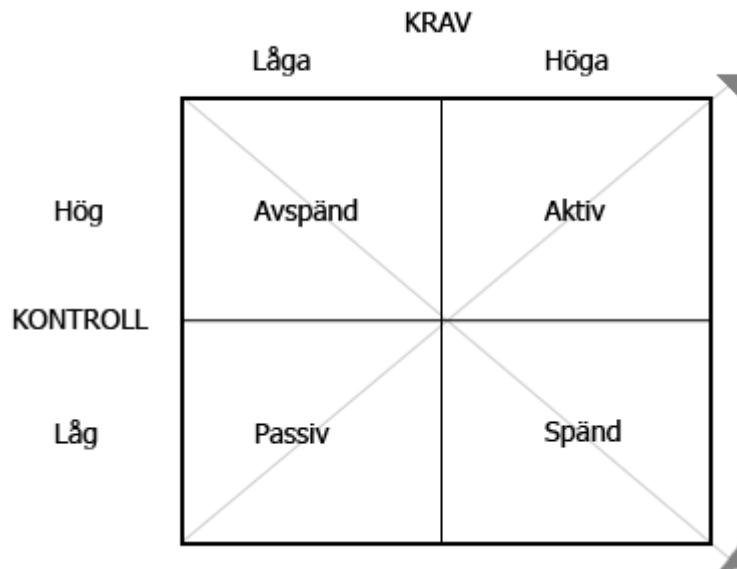
Det som motiverar respektive motverkar vantrivsel är inte beroende av varandra. Detta innebär att om motivation finns är det inte en självklarhet att det inte finns vantrivsel och om det inte finns vantrivsel är det inget som säger att motivation finns (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

### **Krav-kontroll modellen**

Krav-kontroll modellen är en modell som förklarar sambandet mellan olika krav och egenkontroll med graden av stress. Kraven är arbetsrelaterade och hur hög egenkontroll och hur mycket krav en person klarar av varierar från person till person. En kombination av höga krav och en låg egenkontroll kan i många fall leda till stressrelaterade sjukdomar på grund av överbelastning. Krav-kontroll modellen visar hur en person upplever en situation utifrån vilka förutsättningar som finns. En person med låga arbetskrav och en låg egenkontroll blir passiv i sitt arbete. Om en person har låga krav men en hög egenkontroll är denne avspänd och har ett lågstressarbete. En person med höga arbetskrav och en låg egenkontroll blir spänd och



upplever sitt arbete som högstressande. Däremot en person med höga arbetskrav och en hög egenkontroll är aktiv och har även ett aktivt arbete. En kombination av höga arbetskrav och en hög egenkontroll är i många fall gynnsamt på en arbetsplats då det ger aktiva medarbetare och en aktiv arbetsplats. Ju högre egenkontroll desto fler och högre krav klarar en person av utan att det leder till negativa effekter (Karasek & Theorell, 1990).



Figur 1. Krav-kontrollmodellen

### Kompetensutveckling

Kompetens beskrivs som förmågan att klara av de krav vi ställs inför. Hur väl man klarar av kraven är beroende av 3 faktorer vilka är kunskap, förmåga och vilja. Det är även beroende av organisationens utformning samt de förutsättningar som finns (Hessner, 1993).

Att utveckla sin kompetens handlar om att utveckla de ovannämnda 3 faktorerna för att klara av de krav vi människor ställs inför. Ett exempel kan vara att den tekniska utvecklingen ställer nya krav på uppdaterade datorkunskaper. Detta leder till att det krävs ny kunskap vilket erhålls genom utbildning. Det krävs även en vilja att lära sig samt förmågan att omvandla den nya kunskapen till praktisk handling. På så vis får man ny kompetens att klara av de nya kraven vilket idag är extra viktigt eftersom medarbetarnas kompetens ses som det viktigaste och mest avgörande konkurrensmedlet (Hessner, 1993).

### Teorisammanfattning

De tidigare nämnda teorierna visar hur kraven från de anställda växer fram och skapar förväntningar, värderingar och attityder människor emellan. Ahltorps undersökning (2002) visar vilka egenskaper anställda anser att en chef bör ha för att utföra ett gott arbete. En del av dessa egenskaper tas upp i denna undersökningens enkät. Genom att jämföra Ahltorps undersökning med respondenterna i denna undersökningens svar kan slutsatser dras om de anser att deras chef utför ett gott ledarskap. Dessutom kan undersökningen visa om några av egenskaperna i Ahltorps undersökning även anses viktiga chefsegenskaper för respondenterna

i denna undersökning. Då ett gott ledarskap föreligger kan slutsatser dras om att de anställda är nöjda med hur deras chef uppfyller deras förväntningar.

Både ledaregenskaper och chefsegenskaper är viktiga för en välmående organisation. Detta ger gladare och effektivare anställda. Därför berör undersökningen båda typer av egenskaper som ofta är kombinerade hos chefer. De som definieras som chefsegenskaper är egenskaper som alla chefer bör ha för att få en fungerande arbetsplats. Däremot ledaregenskaper är något som ofta önskas av anställda men som inte alltid uppfylls. Ur undersökningens syfte är det intressant att undersökas om de anställda förväntar sig att både chefsegenskaper och ledaregenskaper bör uppfyllas. Dessutom är det vidare intressant att se hur väl deras egen chef uppfyller dessa och om chefen kan anses besitta både chefs- och ledaregenskaper (Ahltorp, 2002; Kotter 1996).

Hagström och Kjellberg (2005) menar att kvinnor och män värderar olika på grund av socialisationen. Dessutom säger Ahltorp att yngre generationen ställer högre krav än den äldre då de yngre i större utsträckning vill klättra uppåt i organisationen. Ahltorp menar även att människor idag utbildar sig på högre nivå än förr vilket leder till att de ställer högre krav på bl.a. utveckling i sitt arbete och att de arbetar på en tillfredställande arbetsplats. Det är av intresse att undersöka om ålder, kön och utbildning är av betydelse för hur respondenterna svarat i undersökningen.

Enligt Thylefors (1996) innehar en chef en rad olika roller i sin position. Dels är det rollen som är formell med alla de arbetsuppgifter som ingår i yrket. Men det finns även en informell roll som innefattar uppgifter såsom att skapa en trivsamt arbetsplats. Då krav ställs som kan vara svåra att uppfylla uppstår rollproblematiken. Detta kan leda till stressrelaterade sjukdomar. I undersökningen undersöks enbart krav från ett håll i organisationen, de anställda. Genom att se hur de anställda värderar olika krav och jämföra dessa med hur väl de anser att deras chef lever upp till dessa kan resultatet ge en bild på hur chefen klarar sina roller gentemot de anställda.

Rousseau och Schalk (2000) samt Kaufmann och Kaufmann (1998) beskriver det psykologiska kontraktet som förväntningar som olika parter i en organisation ställer på varandra. De bildas i ett tidigt stadium och skapar sedan attityder hos medlemmarna i organisationen. Om de krav som de anställda anser viktiga uppfylls på ett tillfredställande sätt av deras chef kan det föreligga ett gott psykologiskt kontrakt. Detta innebär att de anställdas outtalade krav och förväntningar på chefen motsvarar chefens uppfattning om hur denne anser att hon/han bör vara som chef.

Herzberg (1966) talar om hygienfaktorer och motivations faktorer. Båda dessa är viktiga för att skapa en väl fungerande och välmående arbetsplats. Några av motivationsfaktorerna samt hygienfaktorerna återkommer i denna undersöknings enkät. Genom respondenternas svar kan en jämförelse göras med Herzbergs teori och slutsatser dras om respondenternas chef anses uppfylla båda typer av faktorer.

Karasek och Theorell (1990) har skapat en modell för att visa vikten av hög egenkontroll i samband med höga krav. Om det framkommer i enkätundersökningen att de anställda ställer höga krav på chefer kan detta jämföras med hur väl de anser att deras egen chef lever upp till dem. Om deras chef anses leva upp till kraven på ett tillfredställande sätt kan det tyda på att deras chef innehar en hög grad av egenkontroll. Om respondenterna däremot anser att deras chef inte uppfyller kraven kan det tyda på att deras chef har en låg egenkontroll.

Hessner (1993) diskuterar betydelsen av kompetens att kunna bemästra de krav vi ställs inför. Hur väl var och en klarar av detta beror på kunskap, förmåga och vilja.

Genom att undersöka respondenternas svar i denna undersöknings enkät gällande hur väl deras chef lever upp till de krav som respondenterna anser viktiga kan en antydning göras om deras chef har den kompetens som behövs för att klara av de krav som hon/han ställs inför.

### *Syfte och problemformulering*

Denna undersökning ska visa hur fabriksanställda värderar olika krav på chefer samt hur väl de anser att deras egen chef lever upp till dessa krav. Undersökningen ska svara på följande frågor:

- I vilken utsträckning värderas påståenden angående psykiska och fysiska krav på chefer av de anställda i undersökningen?
- Hur väl lever de anställdas chef upp till dessa krav?
- Finns det någon skillnad i respondenternas svar beroende på ålder, utbildning, kön och anställning.
- Vilka krav värderar respondenterna högst och i vilken grad uppfylls dessa?

## **Metod**

### *Mätinstrument*

Då ett stort antal personers uppfattning skulle undersökas utfördes en kvantitativ undersökning med hjälp av en enkät (se bilaga 1). Fyra bakgrundsfrågor togs fram som ansågs kunna ha betydelse för hur respondenten skulle svara. Dessa var kön, ålder, anställning och utbildning. För kön och utbildning fanns fasta svarsalternativ medan för ålder och anställning lämnades ett utrymme för respondenten att själv fylla i svaret. På utbildningsfrågan gavs möjlighet för respondenten att fylla i annan utbildning än de fasta svarsalternativen som redan fanns.

Vidare valdes fjorton påståenden uppdelade i a och b där a tar reda på respondenternas attityd till vikten av påståendet och b tar reda på hur de uppfattar hur det i verkligheten är på deras arbetsplats. Varje påstående tilldelades en svarsskala från ett till fyra där ett innebär att respondenten inte håller med alls och fyra innebär totalt medhållande.

Påståendena är uppdelade i två kategorier där den första behandlar fysiska krav på chefen medan den andra tar upp psykiska krav. Detta för att förtydliga för respondenterna. Exempel på påståenden ur enkäten på fysiska krav är "Det är viktigt att chefen alltid är kontaktbar och tillgänglig för sin personal" och "Din chef är alltid fysiskt närvarande på arbetsplatsen". Exempel på påstående om psykiska krav är "Chefen ska sprida glädje på arbetsplatsen" och "Din chef tar hänsyn till Era åsikter vid beslutsfattande".

Från början var svarsskalan uppdelad från ett till sex men en pilotundersökning visade att flertalet respondenter valde svarsalternativen i mitten av skalan. Det skulle bli en svårighet att

skilja mellan svaren och en enkät med färre svarsalternativ skulle kunna ge mer konkreta svar. Därför valdes en svarsskala från ett till fyra för att få respondenterna till att ta ställning i större utsträckning. Med en bredare svarsskala är det vanligt att respondenter anger ett svar i mitten av skalan eftersom de då inte behöver ta ställning till frågan i någon högre grad. Detta medför att resultatet inte skulle visa några större skillnader som kanske egentligen finns.

### *Datainsamling*

När enkäten ansågs färdig gjordes en pilotundersökning för att säkra att den var begriplig. Pilotundersökningen genomfördes på ett privat företag där respondenterna arbetade på liknande sätt som respondenterna i den riktiga undersökningsgruppen. Urvalet i pilotundersökningen var 12 personer varav 10 svar inkom. Efter pilotundersökningen gjordes ytterligare några justeringar för att göra den än tydligare.

Kontakt var redan etablerad med personalchefen på företaget där undersökningen skulle genomföras. Genom personalchefen skapades i sin tur kontakt med den produktionschef vars underanställda skulle undersökas. Tillsammans med produktionschefen gjordes en överenskommelse om datum och tid för genomförandet av undersökningen. Produktionschefen ansåg att personlig närvaro vid genomförandet av utdelning och insamling av enkäten var att rekommendera. Då personalen den senaste tiden fått fylla i ett flertal olika enkäter kunde de anses vara trötta på detta. För att kunna förklara för de anställda att deras deltagande var av betydelse gjordes som produktionschefen rekommenderade.

### *Deltagare*

Undersökningen genomfördes på ett stort internationellt företag med huvudkontor i nordöstra Skåne. Företaget är ett tillverkningsföretag med 1400 anställda och en omsättning på ca 2 miljarder kronor om året. Genomförandet av enkätundersökningen utfördes på en av fabrikerna där det arbetar 60 personer som dels maskinoperatörer och dels lagerpersonal. En totalundersökning gjordes ur populationen i fabriken, dvs. enkäter lämnades ut vid alla arbetsstationer. Sammanlagt lämnades 56 stycken enkäter ut, då 4 personer saknades, och 49 stycken ifyllda lämnades tillbaka, bortfallet är därmed 7. Bortfallet kan bero på att respondenterna dels fick fylla i enkäten på arbetstid vilket kan ha upplevts stressande. Dessutom kan det stora antalet enkäter som de fått fylla i den senaste tiden varit en faktor.

### *Databehandling*

Då samtliga ifyllda enkäter var insamlade lades all data in i SPSS. Därefter kunde arbetet med att ta fram olika resultat påbörjas. Till en början delades respondenternas ålder in i fyra olika grupper. Dessa var 25-34, 35-44, 45-54 och 55-64 för att möjliggöra en jämförelse med de olika påståendena och kategorierna. Denna indelning gjordes även för att det kan tänkas att i dessa åldersgrupper innehas liknande värderingar. Skulle skillnader föreligga skulle dessa synas i en jämförelse mellan de olika åldersgruppernas värderingar utifrån påståendena i enkäten. Cronbachs alpha, medelvärden och korrelationstest räknades ut för de olika bakgrundsfaktorerna samt kategorierna av psykiska och fysiska krav. Detta för att få en

djupare inblick om personalens uppfattning och åsikter samt för att kunna avgöra i vilken grad de olika kategorierna och påståendena är tillförlitliga. Dessutom framställdes tabeller för att visa resultaten på ett tydligt och lättöverskådligt sätt, detta underlättar även analysprocessen. En jämförelse mellan de krav de anser att man kan ställa på sin chef gjordes med hur väl de anser att deras chef uppfyller dessa. Vidare jämfördes resultaten med teorier om krav på chefer.

### *Etiska ställningstaganden*

Som innehavare av statistiska uppgifter om andra människor måste uppmärksamhet ägnas åt etisk försiktighet. Skyddet för respondenternas personliga integritet får inte komma på efterkälke då regler om forskningskrav och individskyddskrav måste tas i beaktning. Varje person som deltar i undersökningar bör få nödvändig information för att kunna ta ställning till att vilja delta eller ej. Likaså bör varje respondent bli informerad om att de förblir anonyma och att ingen kommer att kunna räkna ut vem som tyckt vad i de olika frågorna. Forskningsmaterialet ska också behandlas på ett sådant sätt att anonymiteten blir bestående i framtiden (Dahmström, 2005). Det ovan nämna är sådant som tagits hänsyn till vid undersöknings genomförande.

## **Resultat**

### **Reliabilitetsanalys**

En reliabilitetsanalys görs för att ta reda på undersökningens tillförlitlighet. Tabell 1 visar reliabilitetsvärdet i olika kategorier som variablerna är indelade i. "Fysiska krav A" och "Psykiska krav A" är de krav som respondenterna har på en chef i allmänhet. "Fysiska krav B" och "Psykiska krav B" är respondenternas uppfattning om hur väl deras chef lever upp till dessa krav. "Fysiska krav B" och "Psykiska krav A" ligger precis under gränsen för ett bra reliabilitetsvärde, vilket är 0,7 (Löfgren & Näverskog, 1999). "Psykiska krav B" ligger lite över gränsen för ett bra värde. Fysiska krav A hade ett lägre cronbach's alpha vilket kan bero på att i denna kategori är antal påstående få. Inom varje kategori fanns inga påståenden med värden som kunde tas bort för att öka det sammanlagda värdet för reliabiliteten med väsentlig skillnad.

Tabell 1. *Reliabilitetsanalys över de olika kategorierna av krav*

KATEGORI	CRONBACH'S ALPHA	ANTAL VARIABLER
Fysiska krav A	0,347	3
Fysiska krav B	0,698	3
Psykiska krav A	0,656	11
Psykiska krav B	0,854	11
Totalt		28

A = De krav respondenterna anser de kan ställa på en chef

B = I den grad respondenterna anser att deras chef lever upp till kraven

## Fördelning av bakgrundvariabler

Resultatet från undersökningen visar att fördelningen mellan kvinnor och män på arbetsplatsen är jämn med 23 kvinnor och 23 män. Utav samtliga 49 respondenter var det 3 personer som inte angav något kön. Ett medelvärde togs ut på de 44 respondenter som angav sin ålder i enkäten, detta medelvärde blev 42. Standardavvikelsen dvs. spridningen räknades ut till 9 år. Fördelningen mellan personalens anställningsförhållanden visar att majoriteten innehar anställning som maskinoperatörer där 41 respondenter innehar denna anställning. 7 respondenter är lagerarbetare och 1 person har valt att inte uppge sin anställning. Respondenternas utbildningsnivå fördelar sig på grundskola och gymnasieskola. Ingen hade vare sig högskole-/universitetsutbildning eller annan utbildning. 22 personer av respondenterna har enbart grundskoleutbildning och 25 respondenter har gymnasieutbildning. 2 personer har valt att inte svara på denna fråga.

## Jämförelse av medelvärden på kravkategorierna

Tabell 2 visar medelvärdet för de sammanlagda variablerna inom de 4 olika kategorierna där svarsskalan är fördelad mellan 1 och 4. Detta för att visa vilken kategori som värderas högst och vilken kategori som anses vara den som respondenternas chef bäst lever upp till. I rad 1 visas jämförelsen i vilken grad de anställda anser att de fysiska kraven bör uppfyllas av en chef med hur väl de anser att deras egen chef uppfyller dessa. Resultatet visar att de anställda har något högre förväntningar av en chef än vad deras egen chef lever upp till. I rad 2 visas skillnaden i vilken grad de anställda anser att psykiska krav bör uppfyllas av en chef med hur väl deras egen chef uppfyller dessa. Siffrorna visar att de anställda har ganska mycket högre förväntningar än vad deras chef lever upp till. Skillnaden mellan vad de anställda anser viktigast av de fysiska respektive psykiska kraven hos en chef visas i rad 3. Enligt tabellen anser de att de psykiska kraven är mer betydelsefulla än de fysiska kraven. Sist i tabellen undersöks skillnaden mellan hur väl de anställdas chef lever upp till de fysiska respektive psykiska kraven. Gränsvärdet för t-värdet är 1,96 vilket innebär att om t-värdet är högre än 1,96 är p-värdet signifikant (Dahmström, 2005).

Tabell 2 *Jämförelse av medelvärden på kravkategorierna*

KATEGORIER	KATEGORIER		MELLAN- SKILLNAD	P- VÄRDE	T- VÄRDE	DF			
	m	s							
Fys. krav A	3,19	0,52	Fys. krav B	2,99	0,60	0,20	0,082	1,774	48
Psy. krav A	3,48	0,30	Psy. krav B	2,91	0,59	0,57	0,000	6,376	48
Fys. krav A	3,19	0,52	Psy. krav A	3,48	0,30	0,29	0,000	4,135	48
Fys. krav B	2,99	0,60	Psy. krav B	2,91	0,59	0,08	0,291	1,067	48

A = De krav respondenterna anser de kan ställa på en chef

B = I den grad respondenterna anser att deras chef lever upp till kraven

## Jämförelse av medelvärden för kön med avseende på kravkategorierna

Tabell 3 visar männen respektive kvinnornas uppfattning om vilka krav som anses viktiga samt vilka som bäst levs upp till av deras chef. P-värdet visar att det finns en signifikant skillnad mellan kvinnor och mäns uppfattningar om de olika kraven. I 3 av fallen har kvinnorna högre medelvärde än männen.

Tabell 3 *T-test för kön med avseende på kravkategorierna*

KATEGORI	MAN		KVINNA		P-VÄRDE	T-VÄRDE	DF
	m	s	m	s			
Fysiska krav A	3,20	0,53	3,16	0,52	0,000	4,484	48
Psykiska krav A	3,45	0,31	3,52	0,29	0,000	5,602	48
Fysiska krav B	2,88	0,72	3,03	0,45	0,000	3,983	48
Psykiska krav B	2,87	0,56	2,92	0,65	0,001	3,490	48

A = De krav respondenterna anser de kan ställa på en chef

B = I den grad respondenterna anser att deras chef lever upp till kraven

### Jämförelse av medelvärden för anställning med avseende på kravkategorierna

Tabell 4 visar de 4 kategoriernas medelvärden fördelade på maskinoperatörer och lagerarbetare. Det finns signifikanta skillnader mellan anställningsgruppernas uppfattningar om de olika kraven. I 3 av fallen har maskinoperatörerna ett högre medelvärde än lagerarbetarna.

Tabell 4 *T-test av anställning med avseende på kravkategorierna*

KATEGORI	MASK.OPERATÖR		LAGERARB.		P-VÄRDE	T-VÄRDE	DF
	m	s	m	s			
Fys. krav A	3,20	0,53	3,05	0,45	0,000	-10,647	48
Psy. krav A	3,51	0,32	3,31	0,15	0,000	-12,176	48
Fys. krav B	2,94	0,62	3,19	0,42	0,000	-9,773	48
Psy. krav B	2,92	0,65	2,87	0,16	0,000	-8,425	48

A = De krav respondenterna anser de kan ställa på en chef

B = I den grad respondenterna anser att deras chef lever upp till kraven

### Jämförelse av medelvärden på utbildning med avseende på kravkategorierna

Tabell 5 visar de 4 kategoriernas medelvärden fördelade på utbildningsnivå. Det finns signifikanta skillnader i uppfattningen om kraven mellan grupperna grundskola och gymnasieskola i samtliga kategorier. De anställda med gymnasieutbildning har högre fysiska krav än de med grundskoleutbildning. De psykiska kraven är lika höga mellan grupperna medan i de övriga 2 kategorierna står de med grundskoleutbildning för de högre medelvärdena.

Tabell 5 *T-test för utbildning med avseende på kravkategorierna*

KATEGORI	GRUNDSKOLA		GYMNASIESKOLA		P-VÄRDE	T-VÄRDE	DF
	m	s	m	s			
Fys. krav A	3,00	0,54	3,35	0,46	0,000	-6,013	48
Psy. krav A	3,48	0,34	3,48	0,29	0,000	-7,168	48
Fys. krav B	3,00	0,58	2,93	0,62	0,000	-5,177	48
Psy. krav B	3,10	0,53	2,73	0,61	0,000	-4,466	48

A = De krav respondenterna anser de kan ställa på en chef

B = I den grad respondenterna anser att deras chef lever upp till kraven

### Korrelationstest på bakgrundsvariabeln ålder med avseende på kravkategorierna

I tabell 6 visar p-värdena att det inte förekommer något signifikant samband mellan bakgrundsvariabeln ålder och de 4 kategorierna. R-värdet på "Fysiska krav A" visar på ett svagt negativt samband. I övriga 3 kategorier föreligger det ett svagt positivt samband dock visar p-värdena inte på några signifikanta samband.

Tabell 6 *Korrelationstest på ålder med avseende på kravkategorier*

KATEGORI	R-VÄRDE	P-VÄRDE	ANTAL
Fysiska krav A	-0,19	0,22	44
Psykiska krav A	0,20	0,20	44
Fysiska krav B	0,18	0,24	44
Psykiska krav B	0,09	0,57	44

A = De krav respondenterna anser de kan ställa på en chef

B = I den grad respondenterna anser att deras chef lever upp till kraven

### Korrelationstest på kravkategorierna

Följande tabell visar p-värde och r-värde för de olika kategorierna. Ett r-värde under 0 innebär att det föreligger en negativ korrelation medan ett värde över noll innebär en positiv korrelation. Om värdet är 0 finns ingen korrelation. De fetstilade p-värden visar att det föreligger ett signifikant samband. I samtliga av dessa fall finns det ett svagt positivt samband vilket innebär att om respondenten värderat den ena kategorin högt tenderar han/hon även att värdera den andra kategorin högt. Anledningen till att några celler är förkryssade är att det inte finns något som motiverar studie av dessa samband.

Tabell 7 *Korrelationstest på kravkategorierna*

	Fysiska krav A		Psykiska krav A		Fysiska krav B		Psykiska krav B	
	p-värde	r-värde	p-värde	r-värde	p-värde	r-värde	p-värde	r-värde
Fys. krav A	-	-	<b>0,01</b>	0,37	0,82	0,03		
Psy. krav A	<b>0,01</b>	0,37	-	-			0,34	0,14
Fys. krav B	0,82	0,03			-	-	<b>0,00</b>	0,59
Psy. krav B			0,34	0,14	<b>0,00</b>	0,59	-	-

A = De krav respondenterna anser de kan ställa på en chef

B = I den grad respondenterna anser att deras chef lever upp till kraven

### Medelvärden för samtliga variabler A respektive B

Utifrån vad respondenterna har svarat på påståendena om vad en chef bör leva upp till är det gemensamma medelvärdet för både de fysiska och psykiska kraven 3,34. Det gemensamma medelvärdet för uppfyllandet av både de fysiska och psykiska kraven är 2,95.



Tabell 8 *Medelvärde för samtliga variabler A respektive B*

SAMTLIGA VARIABLER	MEDELVÄRDEN	STANDARD- AVVIKELSE	ANTAL
A	3,34	0,41	49
B	2,95	0,60	49

A = De krav respondenterna anser de kan ställa på en chef

B = I den grad respondenterna anser att deras chef lever upp till kraven

### **De högst värderade påståendena för varje bakgrundvariabel**

Resultat visar att det krav som kvinnor anser viktigast är "Chefen ska visa tillit och förtroende för sin personal". Detta visar sig även vara det påstående som kvinnorna anser bäst uppfylls av deras chef. Bland männen värderas "En chef ska ge sin personal möjlighet att påverka sin arbetssituation" högst. Det påstående som männen upplever bäst uppfylls av deras chef är "Din chef ställer alltid upp för Er som personal".

Resultatet visar att åldersgruppen 25-34 ansåg påståendena "Det är viktigt att chefen alltid är kontaktbar och tillgänglig för sin personal", "Det är chefens uppgift att motivera och sporra sin personal i deras arbete" och "En chef ska ge sin personal möjlighet att påverka sin arbetssituation" viktigast. De anser dock att deras chef lever upp till påståendet "Din chef vet allt som rör företaget" bäst. För åldersgruppen 35-44 anses påståendet "En chef ska ansvara för att det finns en öppen kommunikation på arbetsplatsen" viktigast med ett medelvärde på 4,0. De anser att "Din chef visar förtroende för Er som personal i Ert arbete" uppfylls bäst av deras chef. Ålderskategorin 45-55 värderar "Chefen ska visa tillit och förtroende för sin personal" och "En chef ska ge sin personal möjlighet att påverka sin arbetssituation" högst. De anser att påståendena "Din chef är alltid kontaktbar och tillgänglig för Er som personal" och "Din chef är alltid på gott humör" uppfylls bäst av deras chef. Respondenterna i ålderskategorin 55-64 värderar "Chefen ska visa tillit och förtroende för sin personal" högst. Detta påstående anser de att deras chef bäst uppfyller tillsammans med "Din chef vet allt som rör företaget".

För maskinoperatörer visar det genomsnittliga mellanvärdet att det påstående som anses viktigast är "En chef ska ge sin personal möjlighet att påverka sin arbetssituation". Det påstående som de anser bäst uppfylls är "Din chef är alltid på gott humör". Bland lagerarbetarna anses påståendet "Chefen ska visa tillit och förtroende för sin personal" viktigast. Detta är även det påstående som de anser att deras chef bäst uppfyller.

Bland respondenterna med grundskoleutbildning värderas påståendet "Chefen ska visa tillit och förtroende för sin personal" högst vilket de även anser bäst uppfylls av deras chef. Bland respondenterna med gymnasieutbildning värderas påståendena "En chef ska ge sin personal möjlighet att påverka sin arbetssituation" och "Det är viktigt att chefen alltid är kontaktbar och tillgänglig för sin personal". De anser att påståendet "Din chef visar förtroende för Er som personal i Ert arbete" uppfylls bäst av deras chef.

## *Resultatsammanfattning*

Resultatframställningen visar att respondenternas bakgrund inte har någon större spridning med undantag av variabeln ålder där spridningen är 9 år. I jämförelser mellan bakgrundsvariablerna och de fyra kategorierna av krav och uppfyllandet av kraven har skillnader funnits i mindre och större omfattning. Exempel på skillnader är att kvinnor har värderat både de fysiska och de psykiska kraven högre än vad männen har gjort. Hur de däremot anser att deras chef uppfyller dessa krav har männen svarat högre angående psykiska krav och kvinnorna högre angående fysiska krav. Gällande anställningens betydelse för hur respondenterna värderat de olika kravkategorierna visade det sig att maskinoperatörerna stod för tre av de högsta värdena. Den kategori som lagerarbetarna värderade högre gällde i vilken grad deras chef uppfyllde de fysiska kraven från respondenterna. Bortsett från bakgrundvariabeln ålder visade det sig att samtliga var statistiskt signifikanta.

I korrelationstestet mellan kravkategorierna visade några p-värden på statistisk signifikans och i dessa fall förekom också ett svagt positivt samband. I övriga jämförelser fanns ingen statistisk signifikans och r-värdena visade på nästintill ingen korrelation. I den sista tabellen visade det sig att respondenternas medelvärde för hur höga krav de ställer på en chef i allmänhet var högre än det medelvärde som visade hur väl deras chef lever upp till dessa krav. Detta gav en mellanskillnad på 0,39.

Då mellanvärden räknades ut för de olika grupperna i de olika bakgrundvariablerna framkom det att en stor del av respondenterna anser att det krav som är viktigast att en chef lever upp till är "Chefen ska visa tillit och förtroende för sin personal". Detta påstående var även det påstående som majoriteten av respondenterna ansåg bäst uppfylldes av deras egen chef.

## **Diskussion**

### *Undersökningens genomförande*

Då enkätundersökningen genomfördes var respondenterna osäkra på vilken chef som avsågs i påståendena i enkäten. Därför informerades varje respondent vid emottagandet av enkäten om att det var deras närmaste chef som enkäten undersökte.

Produktionschefen rekommenderade personlig närvaro vid utlämning och insamling av enkäten för att öka chansen att få in tillräckligt många svar. Närvaron skulle kunna vara en påverkande faktor till att i stort sett alla enkäter fylldes i. Närvaron kan även ha haft inverkan på hur respondenterna har tagit ställning till påståendena och hur de har svarat i enkäten. Respondenterna kan ha svarat som de tror sig förväntas att svara och på så sätt inte varit helt sanningsenliga. Dessutom skulle respondenterna kunnat ha en annan inställning samt besvarat enkäterna annorlunda om undersökarna hade varit i en annan ålder, av annat kön eller om syftet med undersökningen var något annat. Eventuellt skulle enkäterna fyllas i mer seriöst och med mer eftertanke om undersökarna hade varit medelålders män ifrån en välkänd undersökningsbyrå. Detta kan bero på att människor i allmänhet hyser mer respekt för

personer i samma ålder eller äldre på samma sätt som människor tenderar att respektera män mer än kvinnor.

Då respondenterna inte arbetar en och en föll det sig så att de i många fall stod två eller flera tillsammans då enkäterna fylldes i. Detta kan ha gjort att enkäten har diskuterats mellan respondenterna vilket i sin tur kan ha påverkat svaren. Möjligtvis skulle det kunna vara så att någon tyckt väldigt starkt om något påstående som någon annan ansett oviktigt. Istället för att var och en svarar som de själva tycker kan de då ha antingen ändrat åsikt eller kommit fram till något mellanting. Pga. av att några av respondenterna hade bakgrundsfaktorer som starkt skilde sig från övrigas var de oroliga för att deras svar skulle kunna utmärkas i mängden och att anonymiteten skulle brista. Även om respondenterna blev informerade om att alla svar skulle bli behandlade anonymt och att ingen skulle kunna pekats ut kan de ha påverkat deras sätt att besvara enkäten. Denna faktor kan ha gjort att de besvarat enkäten med försiktighet. Dessa påverkande faktorer kan ha haft inverkan på det slutliga resultatet och undersökningens tillförlitlighet. Det är dock inget som kan verken bevisas eller motbevisas utan bara diskuteras.

### *Databehandling*

Den indelning som gjordes av påståendena angående de psykiska och fysiska kraven gjordes för att kunna jämföra hur respondenterna värderade de fysiska respektive psykiska kraven samt vilket de anser att deras chef bäst uppfyller. Dessutom gavs möjlighet att jämföra var kategori för sig med de olika bakgrundsvariablerna. Ett bättre resultat skulle kunna uppnås genom att ha lika många påståenden i kategorierna.

### *Resultatdiskussion*

#### **Intern reliabilitet**

Då undersökningen till stor del handlar om att jämföra de 4 olika kravkategorierna, de anställdas fysiska respektive psykiska krav och hur väl deras chef lever upp till dessa, med varandra och med bakgrundsvariablerna gjordes uträkningarna av cronbach's alpha på var och en av kategorierna. Detta visas i tabell 4 där kategorin "Psykiska krav B" har ett godkänt reliabilitetsvärde på 0,854 (Löfgren & Näverskog, 1999). Övriga kategorier ligger under gränsen för ett bra reliabilitetsvärde. Detta visar att undersökningens tillförlitlighet inte är helt tillfredsställande.

Ahltorps modell om den goda chefen visar att majoriteten av de egenskaper som värderas högst är av psykisk karaktär. Detta kan förklara att respondenterna likaså svarat högst på påståendena angående de psykiska kraven. De fysiska kraven är desto färre än de psykiska vilket ska beaktas eftersom uträkningarna av medelvärdeskillnader och p-värde kan ha påverkats av detta. Enstaka låga värden inom de fysiska kraven kan dra ner medelvärdet betydligt mer än enstaka låga värden i de psykiska kraven.

#### **Jämförelse av medelvärden mellan kravkategorierna**

I tabell 2 visas mellanskillnaden och värdet på sambandet mellan de olika kategorierna. Jämförelsen har gjorts för att undersöka vilken kategori som värderas högst och lägst samt vilken kategori som uppfylls bäst av respondenternas chef. Dessutom undersöks hur väl chefen uppfyller de krav som respondenterna anser sig kunna ställa på en chef. Resultatet

visar att respondenterna värderar de psykiska kraven något högre än de fysiska. Detta visas i rad 4 i tabell 2. Respondenterna upplever att de fysiska kraven uppfylls något bättre av deras chef än de psykiska kraven vilket ses i medelvärdeskillnaden i rad 1 och 2.

### **Jämförelse av medelvärden mellan kön och kravkategorierna**

I jämförelsen mellan män och kvinnors uppfattningar om de fyra kategorierna av krav visade resultaten på signifikanta skillnader. Den skillnad som finns visar att kvinnorna tenderar att värdera de psykiska kraven högre och män de fysiska. En slutsats är att både kvinnor och män upplever att deras chef uppfyller de fysiska kraven bättre än de psykiska. Dessutom upplever båda könen att de psykiska kraven är viktigare än de fysiska. Både könen värderar på samma sätt men gör det i olika hög grad.

För kvinnor är det viktigast att en chef visar förtroende och tillit för sin personal vilket även de ansåg uppfylls bäst av deras chef. Männerna anser det viktigast att en chef ger personalen möjlighet till att påverka sin arbetssituation. De anser att deras chef bäst uppfyller kravet att alltid ställa upp för sin personal.

De skillnader som påträffats mellan könen skulle kunna förklaras med Hagströms teori att kvinnor och män har olika krav på grund av att de genom sin socialisation skapat olika värderingar, attityder och åsikter. Då män och kvinnor har olika värderingar, generella som arbetsrelaterade, skiljer sig också deras psykologiska kontrakt åt. Därmed skiljer sig även deras uppfattning och idéer om krav och kravställande på chefer men även övriga medarbetare. Av denna anledning skiljer sig kvinnornas uppfattning om i vilken grad man kan ställa olika krav på sin chef samt i vilken grad de anser att deras egen chef lever upp till dessa krav.

### **Jämförelse av medelvärden mellan anställning och kravkategorierna**

Det finns inga teorier på att anställningen påverkar de anställdas uppfattning dock ansågs det vara intressant att i denna undersökning se om skillnader förelåg. Maskinoperatörerna värderar samtliga krav högre än vad lagerarbetarna gör. I vilken grad deras chef uppfyller kraven anser maskinoperatörerna att de psykiska kraven blir mest tillgodosedda medan lagerarbetarna upplever att de fysiska kraven tillfredsställs bäst. Precis som i föregående fall är det även här de psykiska kraven som är högst värderade av både maskinoperatörerna och lagerarbetarna. P-värdena visar att sambandet mellan yrkesgrupperna och kategorierna är signifikanta vilket innebär att de skillnader som finns är betydelsefulla.

Lagerarbetarna är färre till antal än maskinoperatörerna vilken kan påverka uträkningarna av medelvärdena i synnerhet i jämförelsen med de fysiska kraven som endast är tre till antalet. Resultaten blir på så vis tvivelaktiga eftersom en större grupp jämförs med en så pass mycket mindre grupp som i detta fall. Vad varje enskild lagerarbetare har svarat på ett påstående påverkar dess medelvärde i högre grad än varje enskild maskinoperatörs svar gör.

### **Jämförelse av medelvärden mellan utbildning och kravkategorierna**

Anledningen till varför variabeln utbildning togs med i undersökningen var att teorier pekar på att ju högre utbildning desto högre krav ställs på arbetsplatsen och därmed arbetsledningen. Dock hade ingen av respondenterna någon högre utbildning än gymnasieutbildning vilket

dessvärre medförde att denna teori inte kunde prövas i den utsträckning som önskades. Tabell 5 visar att de med grundskole- respektive gymnasieutbildning värderar de psykiska kraven lika högt medan de fysiska kraven värderas högre av de med gymnasieutbildning. Grundskolegruppen upplever att både de fysiska och de psykiska kraven uppfylls i högre grad än gymnasiegruppen. Detta kan bero på att grundskolegruppens sammanlagda krav är lägre än gymnasiegruppens. Det kan också förklaras med att de med gymnasieutbildning ställer högre krav vilket också gör det svårare för deras chef att uppfylla. Dessa resultat kan vara en antydning till att Ahltorps teori om samband mellan högre utbildning och högre krav stämmer vilket förstärks av ett p-värde som påvisar ett signifikant samband.

Eftersom dessa två grupper är nästintill lika stora är jämförelsen betydelsefull och medelvärden tillförlitliga för båda grupperna.

### **Korrelationstest mellan ålder och kravkategorierna**

I tabell 6 redovisas ett sambandstest mellan bakgrundvariabeln ”ålder” och kategorierna av krav. Detta för att visa om det finns ett samband mellan respondenternas ålder och deras krav och uppfattning om uppfyllandet av kraven. Det förelåg inga signifikanta samband enligt p-värdet, dock visade r-värdet ett samband mellan ålder och ”Fysiska krav A” som var negativt vilket innebär att ju yngre respondenten är desto högre fysiska krav ställs. I övriga kategorier visar r-värden positiva samband vilket innebär att ju äldre respondenten är desto högre krav ställs respektive uppfylls.

Respondenterna representerar inte alla generationer samt endast en eller ett fåtal representerar någon generation och i andra förekommer det ett större antal respondenter. Detta medför svårigheter att jämföra sambanden mellan ålder och kategorier.

Yngre generationer ställer högre krav (Ahltorp 2002), detta styrks inte till fullo av resultaten. Om en större undersökning gjorts med fler respondenter i olika åldrar och med olika höga utbildningar hade det varit intressant att söka samband mellan yngre med hög respektive låg utbildnings olika krav. Samma jämförelse skulle kunna genomföras i äldre generationer.

### **Korrelationstest mellan kravkategorierna**

I samtliga korrelationstest finns ett svagt positivt r-värde vilket innebär att de respondenter som anger höga svar på den ena kategorin även tenderar att göra det på den andra i högre eller lägre grad. Det finns ett signifikant samband i de fall då en jämförelse görs mellan respondenternas uppfattning om de psykiska respektive fysiska krav som kan ställas på en chef. Likaså finns det signifikanta samband mellan chefens uppfyllande av de psykiska och fysiska kraven. Där det finns ett signifikant samband finns även ett högre r-värde än i övriga jämförelser. Detta innebär att respondenterna värderar fysiska och psykiska krav på samma sätt. I jämförelserna där det inte finns ett signifikant samband visar r-värdet att korrelationen är nästintill obefintlig. Detta innebär att ingen korrelation finns mellan respondenternas uppfattning om de krav man kan ställa på en chef och i vilken grad deras chef uppfyller dessa. Med andra ord finns det inget som säger att om man svarar ett högt värde på den ena kategorin att man även gör det i den andra.

### **Medelvärden för samtliga variabler A respektive B**

I tabell 8 visas medelvärdena för samtliga variabler A respektive B. Dessa visar att respondenterna ställer högre krav på chefer i allmänhet än vad de anser att deras chef lever upp till. Detta skulle kunna bero på att de ställer höga krav på sin chef och/eller chefer i allmänhet. Detta skulle även kunna förklaras med att deras chef inte lever upp till de "rimliga" krav som de anställda ställer.

Krav-kontrollmodellen (Karasek och Theorell 1990) visar att om det förekommer högra krav måste en chef även ha hög egenkontroll för att klara sitt arbete och hålla sig frisk. Resultaten visar att respondenterna har höga krav på chefer och att deras egen chef uppfyller dessa krav till 88 %. Kraven kan anses höga eftersom medelvärdet på samtliga påståenden, om vilka krav som kan ställas på en chef, är 3,34 av 4. Uppfyllandet av dessa krav uppgick till 2,95 av 4. Detta kan visa på att trots de höga kraven klarar respondenternas chef att tillgodose dem till stor del. Detta kan tyda på att chefen innehar en hög egenkontroll.

### *Teoridiskussion*

De krav som respondenterna ansåg viktigast att en chef bör tillfredställa är:

*(De påståenden som har ett medelvärde över 3,6)*

- ✓ Visa förtroende och tillit för sin personal
- ✓ Ge de anställda möjlighet att påverka sin arbetssituation
- ✓ Vara tillgänglig för de anställda
- ✓ Ansvara för att det finns en öppen kommunikation på arbetsplatsen
- ✓ Alltid ställa upp för sin personal
- ✓ Motivera och sporra personalen
- ✓ Ta hänsyn till personalens åsikter vid beslutsfattande

Det finns likheter mellan dessa krav och egenskaperna i Ahltorps teori (2002) om vilka egenskaper en chef bör ha för att utföra ett gott arbete. Många av de krav som respondenterna värderar som viktiga hos en chef är de krav på egenskaper som Ahltorp menar att en god chef ska ha. Det finns likheter mellan vilka de högst värderade kraven är som de anställda anser att de kan ställa på en chef och vad som anses vara en god chef. Därför kan en chef anses vara en god chef om dessa högst värderade krav uppfylls. Av de ovannämnda kraven är ett av fysisk karaktär och resten psykiska. Detta visar åter på likheter med Ahltorps modell.

De krav som respondenterna ansåg att deras chef bäst lever upp till är:

*(De påståenden som har ett medelvärde över 3,0)*

- ✓ Visar förtroende och tillit för sin personal
- ✓ Ställer alltid upp för sin personal
- ✓ Är alltid tillgänglig för sin personal
- ✓ Är alltid på gott humör
- ✓ Ger de anställda möjlighet att påverka sin arbetssituation

De krav som respondenterna ansåg att deras chef bäst lever upp till stämmer överens med de krav de ansåg var viktigast att en chef tillfredställer bortsett från påståendet om att alltid vara på gott humör. Detta visar att respondenternas chef i hög grad uppfyller Ahltorps krav på egenskaper hos en god chef. Bland de ovannämnda kraven är 2 av fysisk karaktär vilket är fler

än i den förstnämnda uppställningen. Detta beror på att resultatet visade att respondenterna ansåg att de fysiska kraven uppfylldes i större grad än de psykiska kraven.

De krav som de anställda anser att deras chef uppfyller bäst är både chefs- och ledaregenskaper. Detta kan innebära att de anställda ser sin chef som både chef och ledare. Detta ger enligt teorier en välmående organisation.

Undersökningen visar att det finns statistiskt betydelsefulla skillnader på hur män och kvinnor värderar de olika kraven samt hur väl de anser att deras chef lever upp till kraven. De värderar på samma sätt men olika grad. Båda könen anser de psykiska kraven vara viktigare än de fysiska men att de fysiska uppfylls bättre av deras chef. Detta kan styrka Hagströms teorier (2005) om att det finns skillnader mellan könen i arbetslivet.

Ahltorps teori (2002) om att yngre generationer ställer högre krav än den äldre generationen kan inte styrkas utifrån denna undersökning. Inga statistiska samband fanns mellan de olika kategorierna av påståenden och åldern hos respondenterna. Om undersökningen varit större med fler respondenter i varje ålderskategori skulle resultatet kunnat bli annorlunda.

Teorin om att kraven ökar ju högre utbildning de anställda har kan inte styrkas utifrån denna undersökning. Det finns endast anställda med grundskole- och gymnasieutbildning. Därför är det svårt att göra en rättvis bedömning om teorin stämmer. Undersökningen visar på statistiska skillnader mellan respondenternas svar i de olika utbildningsgrupperna. Dock kan enbart spekulationer göras för att styrka de antydningar som finns till Ahltorps teori (2002).

Thylefors (1996) talar om en chefs olika roller och den rollproblematik som kan uppstå då många krav ställs från olika håll. I undersökningen gjordes en jämförelse hur högt respondenterna värderar samtliga påståendena om krav med hur väl de ansåg att deras chef uppfyller dessa. Det fanns en mellanskillnad på 0.39. En slutsats kan dras att deras chef i stor utsträckning lever upp till de anställdas krav och därmed klarar av denna roll. Respondenternas chef klarar troligtvis av sina olika roller eftersom mellanskillnaden annars skulle vara betydligt högre om rollproblematik förelåg.

Rousseau och Schalk (2000), Kaufmann och Kaufmann (1998), Isaksson (2001) samt Turnley m.fl. (2003) talar om vikten med det psykologiska kontraktet och att det uppfattas lika av samtliga deltagare i organisationen. Om det inte gör det finns risk för konflikter. Då respondenternas chef lever bra upp till de olika kraven kan en slutsats dras att det finns ett bra psykologiskt kontrakt. Det de anställda förväntar sig verkar deras chef vara medveten om och försöker även införliva detta. Detta minskar risken för konflikter mellan chef och anställda.

Enligt de krav som respondenterna anser uppfylls bra av deras chef förekommer faktorer som Herzberg (1966) tar upp i sin tvåfaktorsteori. Exempel på dessa är att respondenterna anser att deras chef ger dem möjlighet att påverka sin arbetssituation samt att chefen visar förtroende och ställer upp för de anställda. Detta är faktorer som skapar trivsel och motivation på arbetsplatsen.

Enligt Karasek och Theorells krav-kontroll modell (1990) är det viktigt att vid höga krav från omgivningen besitta en hög egenkontroll för att bemästra kraven. Resultatet visar att de anställda värderar kraven i undersökningen högt samt att deras chef uppfyller kraven i hög grad. Detta kan vara en antydning till att chefen har höga krav men även en hög egenkontroll. Detta ger en aktiv arbetssituation. Om chefen hade haft en låg egenkontroll hade

respondenterna svarat lågt på hur väl deras chef lever upp till kraven. Med tanke på detta resultat kan även slutsatser dras utifrån Hessners teori (1993) om att kompetens krävs för att bemästra de krav som vi människor ställs inför. Då chefen har höga krav och till stor del uppfyller dessa kan slutsatsen dras att chefen har den kompetens som krävs för att bemästra de krav som han/hon ställs inför.



## *Slutsats*

Under litteratursökningen visade det sig finnas teorier om krav på chefer men inga som inriktade sig på endast krav och orimliga krav från underställd personal. Detta gjorde situationen omöjligt att undersöka om personalen verkligen hade orimliga eller rimliga krav på sin chef. Istället har tänkbara slutsatser dragits mellan resultatet och delar av teorier som anträffats.

Under tiden för litteratursökningen fann vi en mängd olika teorier om ledarskapets och chefskapets komplexitet. Nästintill all fakta belyste faktorer, egenskaper och krav som gäller för ett gott och framgångsrikt ledarskap/chefskap. Av denna anledning skapas en bild av en idealchef som omöjligt kan besitta samtliga egenskaper och kunskaper som framgår i teorierna. De chefer som inte uppfyller dessa krav kan därför framstå som ofullständiga. Mängden identifierade förväntade egenskaper tyder på att vi kanske ställer orimliga krav på chefer.

Den goda chefen har de egenskaper som Ahltopp (2002) tar upp i sin teori men även de egenskaper som ingår i både chefskap och ledarskap enligt Kotters beskrivning (1999). Enligt respondenternas beskrivning av sin chef utifrån enkätundersökningen kan det konstateras att deras chef tillgodoser en stor del av dessa krav på egenskaper för att vara en god chef.

Bakgrundsvariablerna visar på en ganska homogen grupp vilket skulle kunna ge en förklaring till att respondenterna har svarat likartat. Respondenterna har i stort sett samma anställningar och arbetsuppgifter, de har i största allmänhet även samma utbildningsgrad. Fördelningen mellan kvinnor och män är jämn, endast bakgrundsvariabeln ålder är någorlunda spridd. Teorier visar att personer från samma generation och med samma utbildning tenderar att ha samma åsikter och attityder om olika saker, därmed även om krav på chefer.

Problemformuleringen ställer frågan i vilken grad de anställda värderar krav på sin chef och hur väl dessa krav uppfylls. Resultatet visar att respondenterna ställer högre psykiska krav än fysiska men att de fysiska kraven uppfylls bättre än de psykiska. De anställda anser att det viktigaste kravet är att chefen visar förtroende och tillit till sin personal vilket de även anser är det krav som bäst uppfylls av deras chef. Vidare ställdes frågan om någon av bakgrundsvariablerna är en påverkande faktor i respondenternas uppfattning om krav. Som ovan nämnt är respondenterna en homogen grupp vilket visar att de tenderar att svara lika.

Till en början låg det största intresset på att undersöka om de anställda hade orimliga krav på sina chefer eller ej. Då det inte påträffades teorier att jämföra med kan ingen slutsats dras om dessa krav är orimligt höga. En jämförelse i tabell 8 har gjorts av medelvärden mellan samtliga krav och samtligas uppfattning om uppfyllandet av kraven. Denna jämförelse tyder på att de anställda ställer höga krav och att deras chef uppfyller dessa till stor del. Dock finns det en mellanskillnad på 0.39 mellan medelvärdet på de krav respondenterna ställer (3.34) och hur väl kraven uppfylls av deras chef (2.95). Denna skillnad kan vara en antydning till att kraven är orimliga. Enligt tabell 4 visas att det föreligger diskrepans mellan de fysiska kraven och de psykiska kraven som de anställda ställer på en chef och hur väl deras chef uppfyller dessa. Skillnaden är att gällande de fysiska kraven uppfylls dessa i större utsträckning än de psykiska kraven. Detta skulle kunna förklaras till viss del av att de fysiska kraven är något lägre än de psykiska kraven. I sin tur skulle detta till viss del kunna bero på att det gemensamma medelvärdet på fysiska kraven bygger på färre påstående än vad medelvärdet på

de psykiska gör. P-värdet visar här att jämförelsen av de psykiska kraven och dess uppfyllelse är statistiskt signifikant vilket den fysiska jämförelsen inte är. Detta kan också ha sin förklaring i att påståendena om de fysiska kraven och dess uppfyllande är färre än de psykiska.

### *Vidare forskning*

Undersökningen är för liten för att resultatet ska kunna generaliseras men om vidare forskning genomförts och fler undersökningar utförts skulle detta innebära att resultatet kunde generaliseras. Detta skulle i sin tur kunna visa på att den diskussion som förts om problem med orimliga krav på chefer stämmer eller skulle det kanske visa motsatsen.

Vidare hade det varit intressant att undersöka ifall alla de egenskaper som beskrivs i Ahltorps och Kotters teorier stämmer överens med respondenternas chefs egenskaper. Detta eftersom undersökningen visat att deras chef redan tillfredsställer en stor del av dem. Möjligtvis hade en sådan undersökning påvisat chefens svaga respektive starka sidor. Detta skulle i sin tur till viss del kunna förklara de anställdas attityder och åsikter om kraven på chefer.

Enligt resultatet har de anställda höga krav på en chef och det vore intressant att undersöka om chefen även har höga krav på sig från andra håll i organisationen. En sådan undersökning skulle kunna genomföras i form av intervjuer med chefen själv samt överordnade chefer. Om undersökningen genomfördes i en annan organisation kunde det vara intressant att även förhöra sig med andra intressenter.

Genom socialisationen formas våra attityder och värderingar kring arbetet och arbetslivet i stort. Respondenterna värderade de olika kravkategorierna olika beroende av vilket kön de tillhörde. I en vidare forskningsansats vore det intressant att djupare undersöka vilka värderingar respondenterna har och i vilken mån de skiljer sig åt mellan könen. Därmed hur de eventuella skillnaderna och likheterna yttrar sig på kravställandet gentemot chefer och övriga anställda.

Det vore intressant att jämföra respondenternas svar med teorier om rimliga respektive orimliga krav på chefer. Detta för att få reda på om respondenterna ställer orimligt höga krav på sin chef.

Enligt teorier om psykologiska kontraktet är arbetsprestationen beroende på om hur väl kontraktet uppfylls. Arbetsprestationen är även beroende av trivseln på arbetsplatsen. Det skulle vara intressant att undersöka de anställdas chefs uppfattning om deras arbetsprestation för att se hur väl det psykologiska kontraktet uppfylls från båda håll samt för att se om trivsel föreligger.

## Referenser

- Ahltorp, B. (2002) *Rollmedvetet Ledarskap om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber
- Aronsson G. & Karlsson J. (2001) *Tillitens ansikten*. Lund: Studentlitteratur
- Dahmström, K. (2005) *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Studentlitteratur, Lund
- Hagström, T. & Kjellberg, A. (2005). Arbetsvärderingars stabilitet och föränderlighet i ett genusperspektiv. Sverige: Arbetslivsinstitutet
- Herzberg, F. (1966) *Work and the nature of man*. New York: Crowell
- Hessner, L. (1993) *Ledare eller bara chef*. Göteborg: IHM Förlag AB
- Ieskog, T. (1989) *Arbetsgivarrollen*. Stockholm: Allmänna Förlaget
- Ljung L., Bengtsson, E., Schuback, B. & Olson, S-O. (1986) *Chefen och ledarskapet*. Malmö: Liber Förlag
- Löfgren, H. & Näverskog, H. (1999) *Statistisk dataanalys med StatView*. Lund: Studentlitteratur
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990) *Healthy Work*. USA: Basic Books
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998) *Psykologi i organisation och ledning* Lund: Studentlitteratur
- Kotter, J. P. (1999) *John P. Kotter on what leaders really do*. Boston: Harvard Business School Press
- Kotter, J. P. (1996) *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press
- Rousseau, D. M. & Schalk, R. (2000) *Psychological Contracts In Employment*. USA: Sage Publications Inc.
- Thylefors, I. (1996) *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Falkenberg: Natur och kultur
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviours. *Journal of Management*, no.3, vol.29, s. 187-206.

## Appendix

Under litteratursökningen har artiklar sökts på arbetslivsinstitutets hemsida, [www.ali.se](http://www.ali.se) samt på Högskolan Kristianstads hemsida under bibliotek.

Sökvägar i Elektroniska tidskrifter och fulltextdatabaser:

- ELIN@Kristianstad
- Academic Search Elite/EBSCO
- ERIC
- PsycARTICLES

Sökvägar i Databaser:

- Arblin
- ArtikelSök
- ERIC
- PsycINFO
- Social Sciences Citation Index

Följande sökord har använts vilka även har satts ihop till olika kombinationer.

Sökord på svenska:

- Krav
- Anställda
- Personal
- Chefer
- Ledare
- Ledarskap
- Anställningsrelationer
- Förväntningar
- Psykologiska kontraktet
- Attityder
- Medarbetare
- Relationer
- Organisation
- Verksamhet
- Organisationskultur
- Motivation
- Egenskaper

Sökord på engelska:

- Demands
- Employees
- Staff
- Expectations
- Manager
- Management
- Leadership
- Leaders
- Attitudes
- Motivation
- Skills
- Organization
- Behavior
- Job
- Satisfaction
- Environment
- Workplace
- Workers
- Labor
- Requirement

*“The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviours”*. Artikeln har hittats genom Högskolan Kristianstads

hemsida under bibliotek och sedan "Elektroniska tidskrifter och fulltextdatabaser". Där har PsycARTICLES använts för att söka artiklar. Sökorden "Psychological contract" har använts vilket resulterade i 85 träffar. Den 5:e artikeln "Toward a Better Understanding of Psychological Contract Breach: A Study of Customer Service Employees" valdes att titta närmre på och under denna artikels referenslista hittades den aktuella artikeln. Numret på artikeln är 84. 061122

*"Arbetsvärderingars stabilitet och föränderlighet i ett genusperspektiv"*. Artikeln har hittats genom arbetslivsinstitutets hemsida, [www.ali.se](http://www.ali.se). På hemsidan valdes att gå vidare in på "publikationer", därefter vidare in på "Arbetsliv i omvandling". Där fanns 81 träffar och nummer 27 är den valda artikeln. 061212

# Bilaga 1

## Enkät om personalens krav på chefen

Hej!

Vi är två studenter från Kristianstad Högskola som läser Personal- och Arbetslivsprogrammet med psykologi som inriktning. Vi skriver vår c- uppsats om kraven på chefer och vill gärna ta del av Era erfarenheter och åsikter om detta.

Syftet med vår undersökning är att ta reda på vilka krav Ni ställer på Er chef och i vilken grad Ni anser att Er chef tillgodoser dessa. Varje enskild enkät kommer att behandlas anonymt.

**Instruktioner:** Ange Ditt svar genom att ringa in den siffra/svar som bäst beskriver Din uppfattning. Läs frågorna noggrant och ta god tid på Dig. Vänligen besvara alla frågor. Tack på förhand!

1. **Kön**                      Man                      Kvinna
  
2. **Ålder**                      \_\_\_\_\_ år
  
3. **Vad arbetar Du som?** \_\_\_\_\_
  
4. **Vad har Du för utbildning?**    Grundskola                      Gymnasieskola
  
  
  
- Högskola/Universitet          Annan \_\_\_\_\_

### *Fysiska krav*

5a. Det är viktigt att chefen alltid är kontaktbar och tillgänglig för sin personal

Nej, inte alls            **1**            **2**            **3**            **4**            Ja, i högsta grad

5b. Din chef är alltid kontaktbar och tillgänglig för Er som personal

Nej, inte alls            **1**            **2**            **3**            **4**            Ja, i högsta grad

6a. Det är viktigt att chefen alltid är fysiskt närvarande på arbetsplatsen

Nej, inte alls            **1**            **2**            **3**            **4**            Ja, i högsta grad

6b. Din chef är alltid fysiskt närvarande på arbetsplatsen

Nej, inte alls            **1**            **2**            **3**            **4**            Ja, i högsta grad

7a. Det är viktigt att en chef har ett representativt utseende

Nej, inte alls            **1**            **2**            **3**            **4**            Ja, i högsta grad

7b. Din chef har ett representativt utseende

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

*Psykiska krav*

8a. Det är chefens uppgift att motivera och sporra sin personal i deras arbete

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

8b. Din chef motiverar och sporrar Er i Ert arbete

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

9a. Chefen ska sprida glädje på arbetsplatsen

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

9b. Din chef sprider glädje på Din arbetsplats

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

10a. Chefen ska visa förtroende och tillit för sin personal i deras arbete

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

10b. Din chef visar förtroende för Er som personal i Ert arbete

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

11a. Chefen ska ta hänsyn till personalens åsikter vid beslutsfattande

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

11b. Din chef tar hänsyn till Era åsikter vid beslutsfattande

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

12a. En chef ska styra personalen i deras arbete

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

12b. Din chef styr Ert arbete

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

13a. En chef ska ”lägga näsan i blöt”

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

13b. Din chef ”lägger näsan i blöt”

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

14a. En chef ska alltid vara på gott humör

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

14b. Din chef är alltid på gott humör

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

15a. En chef ska veta allt som rör företaget

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

15b. Din chef vet allt som rör företaget

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

16a. En chef ska alltid ställa upp för sin personal

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

16b. Din chef ställer alltid upp för Er som personal

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

17a. En chef ska ge sin personal möjlighet att påverka sin arbetssituation

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

17b. Din chef ger Er möjlighet att påverka Er arbetssituation

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

18a. En chef ska ansvara för att det finns en öppen kommunikation på arbetsplatsen

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

18b. Din chef ser till att det finns en öppen kommunikation på Er arbetsplats

Nej, inte alls      **1**      **2**      **3**      **4**      Ja, i högsta grad

Tack för Din medverkan!  
Hanna Persson & Sara Ekstrand