

# Vad som skapar engagemang respektive oengagemang hos ledare

Charlotte Lundqvist och Mehrnoush Mobaraki

# Vad som skapar engagemang respektive oengagemang hos ledare

Charlotte Lundqvist och Mehrnoush Mobaraki

Engagemang respektive oengagemang på arbetsplatsen har en essentiell betydelse för både individer och organisationer. Studiens syfte var att ta reda på vad som skapar engagemang respektive oengagemang hos ledare utifrån Kahns (1990) definition kring engagemang och tre psykologiska tillstånd; psykologisk meningsfullhet, psykologisk trygghet och psykologisk närvaro. Åtta semistrukturerade intervjuer genomfördes med ledare från olika branscher. En tematisk analys identifierade 13 teman som var associerade med engagemang och åtta för oengagemang. Studiens resultat visade att det viktiga för ledares engagemang var att ha ett arbete där de skapade värde, som innebar utveckling samt hade ett gott samarbete i det egna teamet. Oengagemang upplevdes när arbetet var enformigt och ostimulerande. Resultatet ger en god förståelse kring hur engagemang respektive oengagemang skapas hos ledare. Tips för framtida studier är att jämföra ledare i olika branscher, som den offentliga respektive privata sektorn, för att se om innebörden kring engagemang respektive oengagemang är densamma där.

*Keywords:* Engagement, disengagement, leadership, meaningfulness, progress

## Inledning

Ledarskap handlar om att påverka individer till att vara bidragande för att nå gruppens mål, utifrån konventionell psykologi. Synen på hur inflytande bäst utövas är dock något som har förändrats med tiden. Under industrialiseringen var ett kontrollerande och befällande sätt mer vanligt, medan det idag är vanligare med ett humanistiskt och engagerande tillvägagångssätt. Det mest grundläggande har kvarstått; att ledare genom interpersonellt inflytande påverkar organisatoriska prestationer genom att motivera, stötta och inspirera sina följare (Kaiser, McGinnis & Overfield, 2012). Många definitioner av ledarskap inkluderar processen som sker när syftet är att influera andra människor. En ledare har följare och det är följarna som ledaren försöker influera till att arbeta mot gemensamma mål. Ledarskap beskrivs bland annat som en process vilken innebär att kunna motivera sina följare (Vroom & Jago, 2007). Enligt Bennis (2007) handlar ledarskap alltid på något sätt om värderingar. Ledare har egna uppfattningar, mål och avsikter – och värderingarna i sig är en väsentlig del av ledarskapet.

Inom organisationer har det blivit vanligare att använda en struktur som är mer beroende

av medarbetarnas självständighet. Detta har skett till följd av ett nytt slags organisationsklimat där förändringar är kontinuerliga, vilka kan handla om strategier, produktdesign eller teknologi (Kahn, 2002).

Ledare behöver vara öppna för den utveckling och förändring som sker, både när det gäller organisatoriska förändringar men även teknologiska sådana för att kunna leda sina medarbetare i rätt riktning. Personligt engagemang är en viktig komponent av ledarskap. Ledarens personliga engagemang kan innebära att en ledarstil används som dels möter egna rollförväntningar, men även organisationens. Detta kan således bidra till att organisationen och dess anställda kan uppnå sin fulla potential (Hofstede, 1980).

### *Vad och Hur i ledarskapet*

Det går att dela upp ledarskap i två kategorier; *vad* och *hur*. En psykologisk syn på ledarskap är att det kännetecknas av sociala påverkansprocesser då ledaren använder sig av interpersonella beteenden för att motivera sina följare. Fokus ligger vid relationella processer och den sociala stilen. Detta benämns som *hur* i ledarskapet, enligt Kaiser et al., (2012). Ledarbeteende relaterat till *hur* kan synliggöras genom begrepp som bland annat empowerment, stöd, hänsynstagande, anvisande och övertygande. Dessa begrepp kan associeras till dimensionerna sympatiskhet och extraversion som hör till femfaktorsteorin. Som kontrast till detta finns ett fokus på bland annat struktur, strategi och arbetssystem där ledaren ställs inför organisatoriska problem, vilket benämns som *vad* i ledarskapet.

Ledarskapsbeteenden som hör hemma i *vad*-relaterade kategorin är bland annat planering, organiseringsroller, ge strategiska direktiv, vision och att övervaka prestationer. Dessa egenskaper kan kopplas till uppgifts- och förändringsorienterade personlighetsegenskaper som associeras med kognitiva förmågor, samvetsgrannhet och öppenhet. När det gäller utfall så handlar ledarskapsbeteenden i *hur*-kategorin mer om de anställdas motivation och attityder, medan ledarens beteenden inom den organisatoriska *vad*-kategorin innefattar organisatoriska faktorer såsom prestationer och processer (Kaiser et al., 2012).

### *Emotionellt engagemang*

Företag har en generell förväntan på att anställda med emotionellt krävande arbetsuppgifter ska vara emotionellt engagerade i arbetet. Detta innebär att medarbetarna bör visa förståelse för andras känslor, vara empatiska men även att tillhandahålla god service genom att bland annat modifiera sina egna inre känslor för att nå de krav som arbetsuppgifterna innebär (Grandey, 2003). Enligt Kahn (1990) så uppfyller emotionellt engagerade individer sina arbetsrelaterade rollkrav, medan oengagerade individer drar sig ifrån sina arbetsrelaterade roller och därmed även utför sina arbetsuppgifter på ett ytligt och oengagerat sätt. Emotionellt engagemang handlar om huruvida individen är emotionellt engagerad i andra, så som exempelvis klienter, samt engagemanget i själva arbetsuppgifterna (Rich, LePine, & Crawford, 2010). Den mest önskvärda egenskapen hos individer när det gäller emotionellt

arbete är att lägga ner sitt "hjärta" i jobbet (Ashforth & Humphrey, 1993). Litteratur inom arbetsengagemang visar att när individer blir uppmanade att inta sina arbetsroller och lägger allt sitt fokus på arbetet så kan de hamna i en tålmodig och kraftfull emotionell-kognitiv sinnesstämning (Saks, 2006).

Oengagemang, enligt Kahn (1990), innebär att man kopplar ifrån det egna jaget från arbetsrollen, att genom att försöka dölja det föredragna jaget slutar individen att lägga energi på arbetsuppgifterna och blir då även emotionellt mindre uttrycksfull eller opersonlig. Forskare har övervägt att engagemang är en särskilt framträdande faktor, förutom effektivt arbetsutförande, när det handlar om att uppfylla de krav som ett krävande jobb kan innebära. Det är även av vikt att på ett framgångsrikt sätt kunna begripa en komplex arbetsroll (Lam, Xu, & Loi, 2018).

### *Meningsfullhet i arbetet*

Ett meningsfullt arbete betecknas som ett arbete som upplevs vara betydelsefullt för individen. Meningsfullhet i arbetet upplevs när det finns möjligheter till personlig utveckling, att hjälpa andra samt att uppnå sin fulla potential. Det finns dock många barriärer som påverkar meningsfullheten i arbetet, vilka kan vara bristande kontroll och oförmåga att se värde i arbetet. En meningsfull arbetsupplevelse inkluderar meningsfullhet både i arbetet och på arbetsplatsen. Meningsfullhet i arbetet handlar om den arbetsnatur som individer förhåller sig till, medan meningsfullhet på arbetsplatsen handlar om den kontext där arbetet utförs. Meningsfullhet i arbetet karaktäriseras av en känsla att arbetet är betydelsefullt och att självbestämmande kring hur, när och vart arbetet ska utföras ligger i linje med personliga värderingar och den egna identiteten (Stein, Wagner, Tierney, Newell & Galliers, 2018).

### *Kulturens påverkan på engagemang*

Hofstede (1980) beskriver att kulturen i en organisation påverkar de anställda. Han menade att olika länders kulturer, men även olika organisationer, förutsätter en viss typ av genomförande ur ett passande perspektiv på kulturen. Detta för att kunna använda den ledarskapsstil som passar bäst, vilket påverkar de anställdas motivation. I denna uppsats kan detta appliceras på hur engagemang eller oengagemang skapas utifrån att det uppvisas en kultur på företaget som stämmer överens med hur de anställda har blivit inlärd.

Hofstede (1980) fann fyra dimensioner som påverkade en organisations medarbetare och som berodde på kulturen i olika länder eller organisationer. Dessa behövde tas i beaktning för att skapa motivation eller engagemang bland medarbetarna. De fyra dimensionerna var maktdistans, kollektivism kontra individualism, kvinnlighet kontra manlighet och osäkerhetsundvikande. Maktdistans är synsätt på hur makt ska utövas. Kollektivism kontra individualism handlar om synsättet kring individen och gruppen. Kvinnlighet gentemot manlighet innebär hur synsättet kring maskulinitet och femininitet är utformad. Osäkerhetsundvikande är när nya saker implementeras, vilka skapar en typ av osäkerhet inom

organisationer. Detta kan exempelvis vara en ny typ av teknologi eller regler som implementeras. Dessa fyra dimensioner kan således påverka individers engagemang eftersom uppfattningen kring dessa dimensioner kan skilja sig beroende på vilken kultur det handlar om. Exempelvis maktdistans; om kulturen i ett företag innebär att det inte ska finnas någon form av hierarki så kan utövandet av makt resultera i minskat personligt engagemang. Detta kan även ske i de tre andra dimensionerna eftersom tillvägagångssättet från exempelvis ledning, chefer som inte stämmer överens med kulturen på arbetsplatsen kan leda till att det personliga engagemanget minskar och att det personliga oengagemanget ökar.

### *Arbetsengagemang och dess betydelse*

Saks (2006) menar att engagemang, inom akademisk litteratur, kan definieras som ett unikt fenomen vilken innehåller emotionella, kognitiva och beteendemässiga faktorer. Dessa är associerade till individuella rollprestationer. Engagemang kan även särskiljas från andra relaterade konstruktioner, i synnerhet organisatoriskt engagemang, arbetsrelaterat engagemang och organisatoriskt medborgarskapsbeteende.

Ett närliggande begrepp till Kahns (1990) personliga engagemang är arbetsengagemang. Arbetsengagemang resulterar i en energisk och effektiv relation till arbetsuppgifter och en känsla av att kunna hantera allt vad arbetet kräver. Definitionen av arbetsengagemang är att det är en positiv, fullgörande arbetsrelaterad sinnesstämning som karaktäriseras av styrka, engagemang och försjunkenhet. Engagemang handlar om ett ihållande och genomgripande affektivt tillstånd som inte är inriktat på något speciellt objekt, händelse, individ eller beteende. Styrka karaktäriseras av en hög nivå av energi och mental flexibilitet under arbetsgången, viljan att anstränga sig och investera tid i sitt arbete och uthållighet även när man står inför utmaningar. Engagemang handlar om att vara starkt involverad i sitt arbete och uppleva en känsla av värde, entusiasm, inspiration, stolthet och utmaningar. Försjunkenhet karaktäriseras av att vara totalt fokuserad och lyckligt fångslad i sitt arbete vilket leder till att tiden snabbt passerar förbi och att individen upplever en svårighet att lämna sitt arbete (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006).

### Personligt engagemang respektive oengagemang

Människor träder in i olika roller i olika situationer och ett starkt personligt engagemang är resultatet av att individers arbetsroll stämmer väl överens med det egna självet, enligt Kahn (1990). Personligt oengagemang innebär att individer kan utelämna vissa delar av självet i arbetsrollen, det vill säga att de inte är sig själva fullt ut under sina arbetspass på grund av rädslan att självet ska komma till skada. Kahn (1990) beskriver att personligt engagemang på arbetsplatsen resulterar i att individen kan uttrycka sig i känslomässiga, kognitiva och fysiska dimensioner som individen själv tycker passar denne bäst. Om individen får goda förutsättningar på arbetsplatsen leder detta till att relationen mellan arbetskollegor och arbetsuppgifter förstärks. Kahn (1990) menar att ju mer det egna självet överlappar självet i

arbetsrollen desto större blir det personliga engagemanget. Personligt engagemang handlar om en persons ”föredragna jag” i arbetsrelaterade uppgifter, vilket främjar kontakt till arbete, andra individer och individens personliga närvaro. Detta innefattar den fysiska, kognitiva och emotionella närvaron och en aktiv rollprestation. Människor har dimensioner av sig själva som de under goda förutsättningar föredrar att använda sig av. När individen uttrycker föredragna dimensioner innebär det att denne i samband med arbetsrollen visar sin verkliga identitet, tankar och känslor. Kombinationen av att använda och uttrycka en persons föredragna jag skapar liv i individens rollprestation. Personer som är personligt engagerade håller sig själva och sitt föredragna jag i en roll – utan att offra det ena för det andra, det vill säga utan att offra sin identitet för arbetsrollen som de uppträder i (Kahn, 1990).

Kahn (1990) beskriver även motsatsen till personligt engagemang som personligt oengagemang, vilket beskrivs som ett tillstånd där individen agerar likt en robot. Kahn (1990) menar att personligt oengagemang är ett tillstånd individen hamnar i vars syfte är att skydda självet. Detta sker när individen kopplar bort sig själv från arbetsrollen för att försöka skydda sitt själv, vilket leder till bristande relationer och en viss grad av passivitet i rollprestationen. Det innebär även att den personliga energin som både är fysisk, kognitiv och emotionell minskar så pass mycket att individen agerar mekaniskt. Genom att skydda självet döljs den riktiga identiteten och individens tankar och känslor vid rollprestationen. Till följd minskar även individens personliga kontakt med omgivningen.

Kahn (1990) fann tre psykologiska tillstånd relaterade till personligt engagemang; psykologisk meningsfullhet, psykologisk trygghet och psykologisk närvaro. Dessa påverkade individernas personliga engagemang respektive oengagemang. Kahn (1990) menar att anställda i organisationer ställer sig följande frågor och att svaret på frågorna påverkar deras personliga engagemang eller oengagemang: (1) Hur meningsfullt är det att använda mitt själv i denna roll? (2) Hur tryggt är det att göra det? (3) Hur tillgänglig är jag för att göra det?

### *Psykologisk meningsfullhet*

Kahn (1990) beskriver att psykologisk meningsfullhet sker när en anställd upplever sig göra skillnad, känner uppskattning och upplever sig ha en betydande roll på arbetsplatsen. Att uppleva psykologisk meningsfullhet påverkas av tre olika faktorer; arbetsuppgiftens natur, arbetsrollens natur och samspel i arbetsrollen. Arbetsuppgiftens natur handlar om att arbetsuppgiften dels består av rutin, dels av utvecklingsmöjligheter och att individen upplever att denne har möjlighet att bestämma över sitt arbete. Arbetsrollens natur innebär att sättet som individen agerar på i sin arbetsroll består till stor del av hur väl den stämmer överens med hur individen ser – eller vill se – på sig själv. Samspel i arbetsrollen handlar om interaktion mellan kollegor, att det finns ett ömsesidigt utbyte av tankar kring livet och en form av uppskattning. Detta resulterar i respekt, meningsfullhet och en upplevelse av att arbetet är viktigt (Kahn, 1990).

## *Psykologisk trygghet*

Psykologisk trygghet innebär att kunna känna trygghet på arbetsplatsen oavsett andras tankar och åsikter samt utan att känna hot mot självet, att individen upplever arbetsplatsen som en trygg zon. Det handlar om upplevelsen av att individen kan visa självet utan att vara rädd för negativa konsekvenser som påverkar självbilden, statusen eller karriären. Människor känner sig säkra i situationer där de vet att de inte kommer att lida för sitt personliga engagemang. Den psykologiska tryggheten består av förutsägbarhet, klarhet och frånvaro av hot. Individer behöver förstå gränserna mellan vad som är acceptabelt och icke acceptabelt och vilka konsekvenser deras beteenden kan få på arbetsplatsen. När situationer är oklara, oförutsägbara eller hotande upplevs det personliga engagemanget som riskabelt och osäkert.

Det finns fyra faktorer som påverkar graden av psykologisk trygghet; interpersonella relationer, gruppdynamiken mellan och inom grupper, ledarstil och arbetsprocesser samt organisationens normer (Kahn, 1990). Interpersonella relationer som skapar trygghet innebär att det finns möjligheter att pröva nya uppgifter eller tillvägagångssätt och att det finns utrymme för misstag. Utmärkande i trygga interpersonella relationer är stöd och tillit.

Gruppdynamiken mellan och inom grupper innebär att olika omedvetna roller påverkar gruppens arbete. Vissa roller som är outtalade och som antas av en gruppmedlem kan skapa trygghet, detta beror dock på vilken typ av makt och respekt som rollen medför (Kahn, 1990).

Ledarstil och arbetsprocesser handlar om att ett stödjande och tydligt ledarskap resulterar i psykologisk trygghet. Ledarna ser till att tydliggöra organisationens krav och målsättningar, vilket kan skapa olika nivåer av stöd och öppenhet. En stödjande ledarskapsstil skapar utrymme för att misslyckande ska leda till nytt lärande, utan rädsla för konsekvenser. Individer känner psykologisk trygghet när de har någon form av kontroll över sitt arbete. En ledares vilja att utöva kontroll över anställdas arbete kan tolkas som avsaknad av tillit till de anställda, vilket skapar otrygghet. Därmed är det viktigt att ledaren är kunnig och bekväm i sin roll och arbetar för att skapa en trygg arbetsplats. En trygg arbetsplats skapas genom att ledaren är öppen, rak och tydlig i sin ledarstil och sätt att kommunicera med sina medarbetare (Kahn, 1990). Organisationens normer innefattar förväntningar och accepterade beteenden inom organisationen som upprätthålls av medarbetarna. Normerna på arbetsplatsen är medlemmarnas förväntade beteenden. Det innebär att de individer som arbetar och agerar utifrån de normer som finns på arbetsplatsen känner större psykologisk trygghet än de individer som inte gör det (Kahn, 1990).

## *Psykologisk närvaro*

Kahn (1992) beskriver att psykologiskt engagemang i arbetet är en aspekt som kan leda till att bli fullkomligt närvarande i sina arbetsuppgifter. Psykologisk närvaro innebär att individen i sin arbetsroll använder sina fysiska, emotionella och psykologiska resurser på arbetsplatsen. Det handlar om i vilken mån som individen upplever möjligheten att engagera sig, trots distraktioner som individen kan uppleva från samhället. Fyra anledningar till att den psykologiska närvaron påverkas är nedsatt fysisk energi, nedsatt emotionell energi, osäkerhet

i arbetet samt livet utanför arbetet. Nedsatt fysisk energi uppstår när samtliga arbetsuppgifter kräver en hel del fysisk energi för att kunna genomföras, vilket inte krävs på samma vis vid personligt oengagemang, eftersom individen inte lägger ned lika mycket energi vid personligt oengagemang som denne gör vid personligt engagemang. Nedsatt emotionell energi handlar om att den psykologiska närvaron i arbetet kräver individens uppmärksamhet och energi.

Personligt engagemang kräver mer av individens energi än personligt oengagemang. Detta innebär att när individens emotionella energi är låg är det lättare att vara oengagerad i arbetet.

Osäkerhet i arbetet kan innebära att en anställd inte känner trygghet i sin arbetsroll. Den psykologiska närvaron påverkas av hur säker individen är inför sitt arbete och sin status. Fokus kan ligga på hur andra uppfattar det egna arbetet, vilket är ytterligare en del av osäkerheten som kan minska individens psykologiska närvaro. Minskad psykologisk närvaro påverkar i sin tur även det personliga engagemanget. Tveksamheter kring om individen befinner sig i harmoni med och kan acceptera organisationens mål och värderingar kan också leda till minskad psykologisk närvaro. Livet utanför arbetet handlar om att individens privatliv också påverkar den psykologiska närvaron. Det kan handla om att individens tankar far iväg i sådant som inte har med arbetsrollen att göra, eller att individen påverkas av privata händelser vilka är energikrävande (Kahn, 1990).

### *Syften och frågeställningar*

Syftet med denna uppsats är att undersöka vad som skapar engagemang respektive vad som skapar oengagemang hos ledare. Tidigare forskning kring ämnet personligt engagemang respektive personligt oengagemang har haft stort fokus på hur engagemang skapas bland medarbetare, det har dock inte lagts lika stor vikt kring ledares engagemang respektive oengagemang. Målsättningen med denna uppsats är att få mer kunskaper om vad som skapar engagemang respektive vad som skapar oengagemang hos ledare. Detta kommer att ske utifrån Kahns (1990) definition om personligt engagemang respektive oengagemang samt de tre psykologiska faktorerna; psykologisk meningsfullhet, psykologisk trygghet och psykologisk närvaro, som påverkar huruvida ett personligt engagemang eller oengagemang skapas.

1. Hur blir ledare engagerade i sitt arbete?
2. Vad motverkar ledares engagemang?

### Metod

Metoden som valdes för denna studie var en kvalitativ intervjustudie. Då syftet med studien var att få förståelse kring vad som skapar engagemang respektive oengagemang för ledare valdes en kvalitativ ansats. De kvalitativa intervjuerna valdes för att få en djupare förståelse i ämnet än vad som skulle ha varit möjligt att nå genom en kvantitativ ansats (Kvale & Brinkmann, 2014).



## *Deltagare*

Kriterier för deltagandet var att intervjupersonerna skulle ha arbetat minst ett år i någon ledarbefattning, vara akademiskt utbildade samt heltidsanställda. I urvalet eftersträvades variation gällande kön, ålder och branschområde. Deltagarna rekryterades genom målinriktat urval. Ett urval som är målinriktat är att föredra när undersökningen grundas på intervjuer, enligt Bryman (2011). Enligt McBurney & White (2010) kallas kriterier som är specificerade i urvalet för målinriktat, detta innebär att en intern homogenitet för ett grundligt underlag skapas genom att avgränsningar sker. En heterogen bredd uppstår även eftersom deltagarnas branschområden varierar, det förekommer variation i kön och ålder samt erfarenhet av ledaruppgifter. Syftet med att ha en heterogen bredd är att kunna uppvisa en bred bild där erfarenheter som varierar förekommer (Kvale & Brinkmann, 2014).

I studien ingick åtta deltagare. Tre män och fem kvinnor i åldrarna 28–63 år med ett medelvärde på 40 år och standardavvikelse på 11.5 år. Av deltagarna arbetade två inom ekonomi, två inom hälsa och sjukvård, två inom bemanningsbranschen, en inom försäkringsbranschen samt en inom byggbranschen. Samtliga deltagare arbetade inom Stockholms län, både i privat och offentlig verksamhet. Deltagarnas erfarenheter i sina ledarroller varierade mellan 1–20 år med ett medelvärde på 7.5 år och en standardavvikelse på 5.7 år. Alla deltagare som ingick i studien hade en chefsposition, i denna studie kommer de att benämnas med termen ledare.

## *Material*

Datainsamlingen gjordes med kvalitativa, semistrukturerade intervjuer. För att ha stöd inför intervjuerna konstruerades en intervjuguide som bestod av 12 frågor. Utöver dessa frågor ställdes följdfrågor. Vid semistrukturerade intervjuer kan frågorna ställas på ett sådant sätt som bland annat leder till att upptäcka när missförstånd sker och ha möjlighet att korrigera dessa (Kvale & Brinkmann, 2014). De 12 frågorna formulerades utifrån engagemang och oengagemang, med tre olika teman i fokus, dessa var psykologisk meningsfullhet, psykologisk trygghet samt psykologisk närvaro.

Under intervjuerna eftersträvades ett empatiskt förhållningssätt så att intervjudeltagarna skulle ges möjlighet att berätta om sina upplevelser och erfarenheter på ett så öppet sätt som möjligt. Exempel på frågor var “Vad gillar du mest med ditt arbete?”, “Vad gillar du minst med ditt arbete?” samt “Berätta om en normal arbetsdag”. Dessa frågor syftade till att få en god grund till övriga frågor kring engagemang och oengagemang. Efter detta följde frågor som “Anser du att arbetet du utför är meningsfullt?” som deltagarna fick utveckla, vilket handlade om psykologisk meningsfullhet. Inom psykologisk trygghet ställdes frågan “Anser du att det finns acceptans, både från din sida och från dina medarbetares, för att misstag kan uppstå?”. Detta uppföljdes också med följdfrågor. En fråga kring psykologisk närvaro lydde “När upplever du att du verkligen måste anstränga dig för att genomföra dina arbetsuppgifter”, detta för att få en djupare förståelse kring vad som kan skapa oengagemang. Intervjuguidens uppdelning hade olika områden såsom frågor kring deltagarnas bakgrund,

inledande frågor om deltagarnas arbetsuppgifter för att sedan gå in mer övergripande och detaljerat i olika utvalda teman.

### *Procedur*

Urvalet skedde genom personliga kontakter till författarna. Dessa kontakter fick förfrågningar om deltagande via telefon eller personliga möten och de hade även möjlighet att vidarebefordra förfrågningar till individer som stämde in på urvalskriterierna. När kontaktuppgifter hade utbytts inbokades intervjuetiderna och missivbrev skickades ut till samtliga deltagare via mail. Ett missivbrev skickades till samtliga intervjudeltagare, där studiens syfte framgick samt inkluderade vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Även intervjufrågorna skickades till deltagarna så att de på bästa sätt kunde reflektera över sina svar inför intervjuerna. Själva intervjuerna spelades in och inspelningsfunktionen testades på förhand för att säkerställa ett optimalt fungerande. Deltagarna informerades muntligen på nytt om de forskningsetiska principerna samt studiens syfte innan intervjuerna påbörjades (Vetenskapsrådet, 2017). Samtliga deltagare tillfrågades och gav samtycke till att intervjuerna spelades in. Intervjuerna skedde på avskilda platser på arbetsplatserna, på deltagarnas egna kontor eller i samtalsrum.

Genom intervjuernas gång ställdes följdfrågor och deltagarna gavs möjlighet till reflektion och pauser. Det förekom en flexibilitet i ordningen som frågorna ställdes då författarna ansåg att det var av vikt att vara närvarande under intervjuerna och inte ha ett papper med frågor att regelbundet titta på. Det var av vikt att se till att en teoretisk mättnad uppnåddes, detta skedde genom att fokusera på att tömma ut ämnet (Hartman, 2001). Samtliga intervjuer spelades in och varade mellan 35–45 minuter. Ingen ersättning för deltagande utgick.

### *Databearbetning*

Samtliga intervjuer transkriberades ordagrant och det utskrivna materialet omfattade i snitt 13 sidor per intervjudeltagare. Transkriberingarna gjordes av båda författarna där en jämn uppdelning gjordes mellan antal intervjuer att transkribera. Under transkriberingen transformerades samtalen från ljud till text. Detta möjliggjorde en överblick av materialet och dessa texter lästes vid upprepade tillfällen för att nå den väsentligaste informationen som studien syftade till att undersöka. Författarna arbetade tillsammans vid meningskoncentrering och markerade de likheter och skillnader som förekom mellan intervjupersonerna, även återkommande erfarenheter samt upplevelser hos ledarna markerades. Detta för att på ett grundligt sätt kunna se dynamiken och komplexiteten som förekom i intervjumaterialet (Kvale & Brinkmann, 2014).

Tematiseringen av materialet var styrd av det teoretiska perspektivet på engagemang och oengagemang som var sammankopplat med psykologisk meningsfullhet, psykologisk trygghet samt psykologisk närvaro. Vissa teman var framträdande och utgjorde viktiga grunder för hur engagemanget påverkades hos ledarna och framstod som tydligare och mer

frekvent förekommande bland deltagarna. De teman som var framträdande för samtliga deltagare kategoriserades inom psykologisk meningsfullhet, psykologisk trygghet och psykologisk närvaro. Inom psykologisk meningsfullhet identifierades teman som arbetsroll, meningsfullt arbete, kontroll, bristande kontroll, värderingar, belöningar samt otydlighet. För psykologisk trygghet identifierades sex teman, vilka var stöd, bristande stöd, team, acceptans för misstag, tillit och avsaknad av tillit. Inom psykologisk närvaro identifierades åtta olika teman, dessa var utmaningar, för få utmaningar, hög arbetsbelastning, lagom arbetsbelastning, energi, låg energi, sättet att leda samt enformighet. Genom tematiseringen framkom dessa aspekter vilka påverkade deltagarnas engagemang respektive oengagemang i arbetet.

## Resultat

Studiens resultat presenteras utifrån de två frågeställningarna om vad som skapar engagemang respektive vad som skapar oengagemang hos ledare. Utifrån det teoretiska perspektivet att engagemang och oengagemang är relaterade till psykologisk meningsfullhet, psykologisk trygghet och psykologisk närvaro presenteras identifierade teman associerade med respektive aspekt av arbetsmiljön. Fem teman inom psykologisk meningsfullhet identifierades för engagemang vilka var arbetsroll, meningsfullt arbete, kontroll, värderingar samt belöningar. Två teman inom psykologisk meningsfullhet identifierades för oengagemang vilka var otydlighet samt bristande kontroll. Inom psykologisk trygghet för engagemang framkom fyra teman, vilka var stöd, team, acceptans för misstag samt tillit. Inom psykologisk trygghet för oengagemang framkom två teman vilka var avsaknad av tillit samt bristande stöd. Inom psykologisk närvaro för engagemang blev fyra teman tydliga, dessa var utmaningar, energi, sättet att leda samt lagom arbetsbelastning. Inom psykologisk närvaro för oengagemang framstod fyra teman som centrala, vilka var enformighet, för få utmaningar, hög arbetsbelastning samt låg energi.

I Tabell 1 redovisas en sammanfattning av analysen för engagemang respektive oengagemang, detta presenterats med identifierade teman inom områdena psykologisk meningsfullhet, psykologisk trygghet samt psykologisk närvaro. Dessa teman kommer att beskrivas mer utförligt i resultatdelen.

Tabell 1

*Sammanfattning av analys för vad som skapar engagemang respektive oengagemang hos ledare.*

	<b>Engagemang</b>	<b>Disengagemang</b>
<b>Psykologisk meningsfullhet</b>	Arbetsroll Kontroll Meningsfullt arbete Värderingar Belöningar	Otydlighet Bristande kontroll
<b>Psykologisk trygghet</b>	Tillit Stöd Acceptans för misstag Team	Avsaknad av tillit Bristande stöd
<b>Psykologisk tillgänglighet</b>	Sättet att leda Utmaningar Energi Lagom arbetsbelastning	Enformighet För få utmaningar Låg energi Hög arbetsbelastning

### *Psykologisk meningsfullhet*

Arbetsroll. Intervjuerna visade att arbetsrollen hade en viktig betydelse för samtliga ledare. Det som uppskattades mest med rollerna var att det fanns goda möjligheter till utveckling samt att de genom sitt arbete skapade värde för dels organisationen de arbetade inom, dels för samhället. Arbetsrollen ingav möjligheten att känna att ingen dag var lik den andra, vilket resulterade i att ledarna upplevde en viss stimulans i det dagliga arbetet som var viktigt för att fortsätta skapa värde, att göra en samhällsskillnad. Det faktum att arbetsrollen innebar variation upplevdes som engagerande. Ledarna tyckte om stimulansen som detta innebar. Arbetsrollen ingav även en frihet att utforma arbetsdagarna såsom ledarna önskade, givetvis med vissa undantag. Undantagen kunde vara vissa möten där deras närvaro var betydelsefull.

“Det jag gillar mest med mitt arbete, det är att det är ett arbete där det händer mycket, det är olika arbetsuppgifter dag till dag, mycket utmaningar dag till dag, får träffa en hel del människor, knyta nya kontakter hjälpa människor till att få jobb, ta de från utanförskap till egen försörjning. Så det är de som jag tycker är roligt med mitt arbete.”  
(Ip 5)

”I min arbetsroll ingår det att hjälpa andra och det är alltid nya utmaningar, jag tycker om att se att andra får den hjälp de behöver och att själv kunna vara ett stöd.” (Ip 1)

Meningsfullt arbete. Att uppleva arbetet som meningsfullt var för samtliga ledare en viktig aspekt för att fortsätta vara kvar i den roll som de hade. Dock var anledningarna till att arbetet upplevs meningsfullt av varierande karaktär. Två upplevde det som meningsfullt genom att se till att lagar och regler följdes, två upplevde det som meningsfullt genom att hjälpa sjuka människor. Fyra ledare upplevde att det var viktigt att arbetet var meningsfullt för dels organisationens utveckling, dels för samhällets utveckling. Just samhällsnyttan av arbetet var dock gemensamt för samtliga ledare. Att arbetet kändes meningsfullt var en bidragande aspekt till att ledarna arbetade inom sin verksamhet, men även att de hade stannat kvar inom organisationen under en längre period. Ledarna menade även att de inte skulle tänka sig vara kvar på organisationen om denna känsla försvann eftersom att detta skulle resultera i oengagemang.; “Ja, men en stor anledning till att jag byter jobb är för att (intervjupersonens arbetsplats) inte jobbar så mycket med (något som var betydelsefullt för ledaren). Och det tycker jag är tråkigt, därför att jag känner att jag kan bidra mycket mer till samhället runt omkring mig och det vi som generation lämnar efter oss.” Därmed var ett meningsfullt arbete en väsentlig del av hur engagemanget påverkades, men även en faktor till att de befann sig på just den arbetsplats som de gjorde.

“Om man ska ha en öppen ekonomi och fri marknad så bygger det på att alla följer rådande lagar och regler. Det skulle inte fungera om vi inte gjorde vårt jobb. Jag utvecklas själv som människa i jobbet, både kunskapsmässigt och ledarskapsmässigt.” (Ip 3)

“Det är viktigt att arbetet flyter på, annars drabbas patienterna. Det är mycket som man kanske inte tänker på som ska fungera, som sker liksom bakom kulisserna, men som ändå är viktigt. Jag kan stötta mina medarbetare och se hur de utvecklas i sina arbetsroller. Att göra skillnad för andra människor är varför jag sökte mig till detta yrke, och även om jobbet kan bli stressigt så vet jag att min del är viktig.” (Ip2)

Kontroll/bristande kontroll. Sex ledare uppgav att de upplevde kontroll över arbetet och två ledare upplevde kontroll till viss del över arbetet. Skillnaden handlade om att de som upplevde kontrollen till viss del behövde jobba övertid för att uppleva tillräcklig kontroll, medan de som inte behövde arbeta övertid ändå upplevde denna kontroll. Självbestämmande – att på egen hand kunna påverka sitt dagliga arbete – var en viktig del av att uppleva kontroll. Ledarna beskrev att en god kontroll innebar ett djupare engagemang, medan bristande kontroll kunde leda till oengagemang. Att kunna delegera arbetsuppgifter för att få kontroll och ha möjligheten att själv kunna utföra de egna arbetsuppgifterna var också en del av hur kontrollen upplevdes på ett positivt sätt. Ledarna menade också att vissa delar av arbetet inte gick att kontrollera, såsom avtal med beställare, men att det var givet för den bransch som de befann sig i. Detta kunde delvis resultera i oengagemang samtidigt som det även kunde engagera dem i arbetet. Detta för att ledarna var medvetna om att det inte alltid

var möjligt att uppleva kontroll över arbetsuppgifterna. Dock var det en del av utmaningen för vissa ledare, vilket kunde inge en form av balans.

“Jag upplever att jag har ganska god kontroll. Jag har ett stort mått av självbestämmande inom mitt område, en trygghet i min roll och har arbetat länge inom mitt område. Jag har också gått olika utbildningar innan jag blev chef, man kan aldrig bli fullärd och det är viktigt med utveckling.” (Ip 1)

“Jag upplever kontroll över arbetet, men det skulle jag inte göra om jag inte jobbade övertid. Jag måste lägga ner den tid som behövs för att uppleva den kontrollen. Nu har jag en position där jag kan delegera och se till att alla pusselbitar faller på plats, istället för att bidra med en pusselbit.” (Ip 4)

Värderingar. Ledarna upplevde inte att arbetsrollen krockade med personliga värderingar. Dock nämnde två ledare att om deras livssituationer skulle förändras i form av att bilda familj så skulle arbetet gå ut över familjen. Det skulle därmed kunna uppstå en krock med de egna värderingarna, men detta var inte fallet i nuläget. Att värderingarna stämde överens med arbetsrollen var en väsentlig del av att uppleva engagemang på arbetsplatsen. När de egna värderingarna stämde med arbetsrollen och arbetsuppgifterna upplevdes ett starkt engagemang hos ledarna. Skulle livssituationen förändras så uttrycktes det att ett oengagemang troligtvis skulle uppstå, då de egna värderingarna kring familj och privatliv skulle krocka med vad arbetet krävde av dem. “För tillfället krockar den (arbetsrollen) inte med mina personliga värderingar. Men i och med tidsåtgången så skulle det göra det om jag hade familj, att prioritera arbetet före familjen. Men just nu är det inte så”. (Ip 3) Värderingar hade en essentiell betydelse för ledarnas engagemang eftersom att det var viktigt att ledarnas värderingar överensstämde både privat och på arbetet. Detta för att det var en anledning till att de befann sig på arbetsplatsen men även att de arbetade för att dels utveckla verksamheten samt för den egna personliga utvecklingen.

“De egna värderingarna handlar om respekt för individen, vare sig det gäller patienter eller medarbetare. Att se människan som en helhet och ha möjlighet att göra skillnad. Jag tycker om att hjälpa andra och det är en stor del av mitt arbete.” (Ip 1)

“Eftersom det handlar om att göra sitt bästa för andra människor. Det är liksom en del av min personlighet, att vilja göra det bättre för andra. Sen tror jag att jag alltid har haft ett ledarsinne, så därför passar det så bra med detta, det krockar inte.” (Ip 2)

Belöningar. Ledarna upplevde belöning i arbetet genom utvecklingsmöjligheterna, en av Ledarna uppgav även att deras bonussystem var en källa till belöning. Att bli belönad i sitt arbete var ett sätt för ledarna att bli mer motiverade och uppleva ett djupare engagemang i sina roller, oavsett om belöningen i sig låg på ett psykologiskt plan eller innefattade monetära resurser. Utvecklingsmöjligheterna var något som samtliga ledare upprepade gånger uttryckte som en form av belöning, det var av vikt att få lära sig nya saker och att få betald utbildning genom kurser eller seminarier upplevdes som belönande. I vissa fall handlade det om att

veckovis åka bort på kurser som organisationen bekostade – vilket inkluderade både hotell och mat – i andra fall kunde det innebära seminarier eller föreläsningar på arbetsplatserna. Belöningarna kunde även vara i form av att ha haft ett lyckat projekt eller att ha uppnått budgetmål som satts upp under året. Belöningarna sågs som ett resultat av en god prestation som ledarna utförde och det skapade ett stort engagemang då belöningen av prestationen ansågs vara en viktig del i både arbetet och för engagemanget. Det blev ett bevis på ett väl utfört arbete.

“Min tillfredsställelse är att vi har en arbetsstyrka som är på rätt nivå och möjligheten att kunna vidareutbilda sig. Det är något som inte alla landsting erbjuder, så det är något som de flesta som söker sig till oss uppskattar – att det finns utbildningsmöjligheter.”  
(Ip 1)

“Jag känner ju själv att jag gör ett bra jobb och att jag hela tiden utvecklas. Belöningen består mest av att jag upplever denna personliga utveckling än att det skulle handla om monetära belöningar. Men vi har faktiskt även ett bonussystem, så det är ju en bonus.”  
(Ip 4)

Otydlighet. Detta var en aspekt som resulterade i oengagemang hos ledarna, att inte ha tydliga riktlinjer kring vad som förväntades av ledarrollen, vilket kunde resultera i frustration. Att genom otydliga riktlinjer förmedla en viss information till sina medarbetare, eller när information förändrades utan att detta meddelades, upplevdes också som en aspekt av att oengagemang kunde uppstå. Ledarna upplevde att de i sin roll behövde ha tydliga riktlinjer från ledningen, detta för att kunna applicera riktlinjerna i det dagliga arbetet. Otydliga riktlinjer kunde leda till att personalen fick felaktig information och det i sin tur kunde resultera i att organisationens egna mål inte uppnåddes i den takt som var nödvändigt. Otydlighet kunde även resultera i dubbelarbete. Det innefattade att ledarna behövde ändra informationen kring sådant som tidigare framkommit och som inte längre var aktuellt från ledningens håll. Otydlighet kunde även handla om organisationens mål. Ledarna upplevde att det var av stor vikt att deras egna chefer skulle vara tydliga om vad deras förväntningar var och vad ledarna behövde uppnå för att affärerna skulle gå i lås. Otydlighet från kunder som beställde olika tjänster via företaget var även en aspekt som kunde resultera i oengagemang, eftersom otydligheten från kundens håll kunde dels påverka affärerna på företaget men även innebära dubbelarbete för ledarna.

“Kontraproduktiva ordrar, från min chef eller ledning, att de berättar något som ska ske och som jag sedan kommunicerar ut och sedan kommer de in och säger något annat. Det är energidödande för mig, det jag kommunicerar, när jag gör det vill jag vara väldigt tydlig, jag vill inte ha någon halvdan information, jag sprider ingenting förrän jag är klar och tydlig, för jag vill inte vilseleda med knapphändig information, för det tror jag skapar mer oro än att vara tydlig.” (Ip 7)

”När den informationen man får av kunderna är otillräcklig eller helt enkelt felaktig så skapar det extra arbete som hade kunnat undvikas om det hade varit tydlig information redan från början.”(Ip 3)

### *Psykologisk trygghet*

Stöd/bristande stöd. Stöd på arbetsplatsen var en viktig aspekt för ledarna, dels att ge stöd men även att få stöd från sina medarbetare och även från chefer. Dock skedde detta i varierande grad. Fem deltagare upplevde ett mycket stort stöd från chefer och medarbetare, vilka aktivt frågade om de kunde hjälpa till. Dessa chefer och medarbetare tycktes även förstå de utmaningar som ledarna stod inför, vilket ledarna upplevde som ett stöd. Två ledare upplevde stödet från cheferna enbart då de själva efterfrågade det. En ledare upplevde inte stöd men det påstods bero på att denne inte hade lika stort behov av att få stöd från sina chefer eller medarbetare – dock var det viktigt för denne att ge stöd till sina medarbetare när det behövdes. Stödet på arbetsplatsen hade en viktig roll för ledarnas engagemang, detta för att det ingav en sorts trygghet i deras roller där arbetsuppgifterna ständigt förändras och tempot var högt. Stödet kunde vara kollegialt, från chefer eller från medarbetarna. Bristande stöd på arbetsplatsen ledde till oengagemang, detta för att arbetskulturen och kollegor hade en viktig betydelse i det dagliga arbetet. Det var viktigt att kunna ha kul på arbetsplatsen och uppleva en gemenskap; ”Man ska kunna ha kul på jobbet, jag använder humorn väldigt mycket, jag gillar att skratta, allt ska inte vara så allvarligt hela tiden”. (Ip 6). Stödet upplevdes dock i varierande grad.

“Jag har en väldigt bra chef som är stöttande och kan ge goda råd när det behövs. Vi har ett öppet klimat och kan prata öppet med varandra.” (Ip 1)

“Jag upplever mer stöd av vissa än andra. Det finns dem som aktivt frågar om de kan hjälpa till och så finns det dem som aktivt väljer att inte fråga om de kan göra något. Man märker att det beror på hur de är som personer, att de agerar på samma sätt oavsett vilket team de jobbar med.” (Ip 3)

Team. De medarbetare som ingick i ledarnas team spelade en stor roll för ledarnas engagemang. Medarbetarna hade en essentiell betydelse för hur stort ledarnas engagemang var. Mycket av detta handlade om att ha möjligheten att se medarbetarna utvecklas samt att hjälpa dem mot sina mål och utmaningar eftersom teamets engagemang även skapade engagemang hos ledarna. För fyra av ledarna var det väldigt viktigt att se sina medarbetare utvecklas och tillsammans med dem utföra de arbetsuppgifter som de stod inför. Ledarna menade att medarbetarna hade viktiga kunskaper i arbetet och att det ledde till att resultatet av arbetet blev bra. Övriga ledare menade att ett gott samarbete ledde till att arbetet flöt på och att medarbetarnas intresse av att hjälpa eller att inte hjälpa varandra påverkade teamet – och därmed ledarnas engagemang. Det var även viktigt att ledaren visade sin empatiska förmåga gentemot teamet. En ledare ansåg att ett empatiskt ledarskap vinner i längden; “Jag



bryr mig väldigt mycket om mitt team, tycker jag är mitt ansvar som ledare. Att visa stor empati, därför att även när vi är på jobbet är vi fortfarande bara människor och jag tror stenhårt på att ett empatiskt ledarskap vinner i längden. Det som engagerar mig mest är nog mitt team.” (Ip 8) Att ha ett team av medarbetare som alla utförde sina arbetsuppgifter på ett korrekt sätt och samtidigt erbjöd varandra hjälp var något som ledde till engagemang, enligt fyra av ledarna. Det framkom även att i de team där medarbetarna var drivande och ville nå samma mål så skedde ett bättre arbete än i de team där drivkraften inte fanns hos vissa medarbetare.

”Jag har trevliga kollegor, vi har en bra gruppsammanhållning. Vi försöker hjälpa varandra och se till att arbetet blir gjort på rätt sätt, och då är det viktigt att ibland ta en del av arbetsuppgifterna som man från början inte skulle ha utfört, för att arbetet ska bli så bra som möjligt och att resultatet som skickas till kunden är korrekt.” (Ip 4)

“Vi jobbar i olika team, i vissa fungerar det bättre än andra, men gemensamt är att det alltid blir bättre om alla vill nå samma mål lika mycket, eller i alla fall är villiga att lägga ner den tid som behövs för att nå dit. I de team där detta syns så går alltid jobbet bättre.” (Ip 3)

Acceptans för misstag. Samtliga ledare upplevde att det fanns en acceptans för att misstag kunde uppstå, men med vissa undantag. Acceptansen hänvisades till mänsklig faktor, men att det berodde på hur allvarliga misstagen var och hur svårt det skulle vara att rätta till dem. Misstag som var mer acceptabla var att någon gång försova sig och komma för sent, medan misstag som inte var acceptabla var att sätta ett kommatecken fel i en faktura kunde resultera i att för stora belopp fakturerades – vilket var misstag av ett mer allvarligt slag. Ledarna ansåg att mindre misstag gav en möjlighet till att lära sig nya saker och resulterade i en personlig utveckling, vilket i sin tur bidrog till deras engagemang i arbetet. Det var dock viktigt att utvärdera varför misstag skedde för att kunna utvecklas och förhindra att vissa typer av misstag skulle uppstå på nytt, som ifall informationen som utgetts var bristande eller om mottagaren inte hade läst ett PM tillräckligt noga. Vetskapen om att inte behöva vara rädda för att göra mindre misstag innebar att ledarna upplevde sig våga mer. Det gav också känslan av att våga prova nya tillvägagångssätt, särskilt när det handlade om utförandet av arbetsuppgifter. Att få feedback i arbetet uppgavs av ledarna som en viktig aspekt av hur acceptansen för misstag upplevdes. Betydelsen av att få feedback behövdes dels från den egna chefen men även från kollegor. Det var viktigt att få feedback för att veta vad som kunde förbättras och vad som hade gått bra. Det uppgavs även att det var ännu viktigare att få veta när det inte gått bra för att kunna förändra ett negativt beteende. Feedbacken var viktig då en grundläggande del i det dagliga arbetet handlade dels om personlig utveckling men också verksamhetens utveckling. Därmed var det av stor vikt att kunna få samt ge feedback.

“Jag tror det, det kan nog vara olika, i det området som jag leder i så är det nytt område, vi är innovativa och många gånger kommer vi att testa oss på nya saker där vi inte alltid kommer att lyckas. Men det är en insikt det också. Det har jag varit tydlig mot den medarbetare som jag anställt och även mina konsulter att vi måste våga testa annars

kommer vi inte fram. Och det man behöver veta då är, känner man att man inte kommer framåt behöver man inte hålla på det hur länge som helst, att utvärdera det, då måste vi våga byta inriktning, våga göra misstag. Jag tror man misslyckas oftare än vad man faktiskt lyckas.” (Ip 6)

“Ja det gör det, acceptansen från mina chefer till mig är väl ett visst mått, jag tror att jag har större acceptans för mitt team, men det har också att göra med att när man kommer upp till en viss nivå, om jag skulle göra ett misstag så skulle det påverka företaget på ett helt annat sätt än om det blir ett feltryck i ett PR-blad. Så det är ändå rimligt. Jag vet att mina chefer har jättestor acceptans för att de vet att vi provar jättemånga grejer, kampanjer, de tycker de är superbra, men det skulle inte gå om jag betalar ett projekt och råkar lägga ett kommatecken fel så att det istället för 400 tusen kostar 4 miljoner, det är inte okej att göra ett sådant misstag, men det är också självklart att det är så” (Ip 8)

Tillit/avsaknad av tillit. Tilliten kunde delas in i två delar; tillit till medarbetarnas förmågor och tillit till den egna förmågan. Sex av ledarna litade på sina medarbetares arbetsförmågor, medan två ledare litade på medarbetarnas arbetsförmågor till viss del. Detta handlar i grunden om att nyanställda inte kunde förväntas kunna allt redan från början och att det krävdes ett visst mått av hjälp och handledning för att arbetsuppgifterna skulle bli korrekt utförda. Samtliga ledare litade på den egna förmågan att hantera problem som kunde uppstå på arbetsplatsen, och de upplevde även att de hade möjlighet att få hjälp av cheferna vid dessa tillfällen. Upplevelsen av att ha tillit till den egna förmågan uttryckte ledarna som en aspekt av hur deras engagemang påverkades. En god tilltro till den egna förmågan, men även medarbetarnas, var en viktig aspekt av hur ledarna upplevde sitt engagemang.

“Jag litar på dem när de har visat att de kan utföra uppgifterna. Om de har visat att de är duktiga och seriösa så litar jag på dem. Men jag utgår nog från att de inte riktigt vet vad de gör tills motsatsen är bevisad, särskilt när det gäller nyutexaminerade. Och det finns ju personal som har varit anställda längre men som visat upprepade gånger att de inte vet vad de ska göra, det blir svårt att lita på deras förmågor när det varit så.” (Ip 3)

“Jag har vidareutbildat mig inom bland annat ledarskap och tycker att jag i grunden har en god förmåga att hantera problem. Även om det ibland kan kännas tufft. Det är viktigt att lita på sig själv och sitt omdöme, men också att mina kollegor vet vad de gör.” (Ip 1)

### *Psykologisk närvaro*

Utmaningar/för få utmaningar. Att uppleva utmaningar i arbetet var för samtliga ledare en viktig aspekt av arbetet. Arbetet var utmanande på ett positivt sätt som innebar goda utvecklingsmöjligheter. Utmaningarna ingav möjligheten att hålla ett högt tempo, vilket för fyra ledare var en viktig del av arbetet. Att arbeta i ett högt tempo stämde väl överens med

hur väl dessa utmaningar togs an. En god nivå på utmaningarna – att de inte var för svåra men heller inte för lätta – skapade ett engagemang hos ledarna. Utan några utmaningar upplevdes det att utveckling inte skulle uppstå, så det var en viktig del av arbetet. Utmaningarna engagerade ledarna i deras arbete, medan avsaknaden av arbetsrelaterade utmaningar ledde till oengagemang. För få utmaningar innebar att ledarna inte kunde göra det som uppgavs vara en viktig del i deras arbete, vilket som tidigare nämnt är vikten av att skapa utveckling och värde – både för verksamheten men även för sig själv. När utmaningarna var för få kunde därmed oengagemang upplevas.

“Det är ständigt utmanande, är en ständig utvecklingsresa där man lär sig nya saker. Man står aldrig still och gör samma arbetsuppgifter mer än två gånger sen gör man mer avancerade uppgifter, då blir det de som jobbat kortare tid som tar över de gamla uppgifterna.” (Ip 4)

“Det är att få utmaning, att kunna ta an nya utmaningar, men även en personlig utveckling, att kunna få vara med och påverka, transparent, öppen och tydlig.” (Ip 6)

Lagom/hög arbetsbelastning. Fyra ledare upplevde den höga arbetsbelastningen som det största problemet i arbetet, detta var dock något som förekom i högre eller mindre grad beroende på arbetsplats. Fyra ledare tyckte att arbetsbelastningen var lagom och var en del av arbetet, men då de trivdes i ett högt tempo upplevdes det inte vara en faktor som påverkade arbetsutförandet utan det handlade istället om att prioritera arbetsuppgifterna för att lyckas uppnå de mål som fanns för arbetsdagen. Ledarna menade att den höga arbetsbelastningen innebar att de ständigt hade nya arbetsuppgifter och att det kunde leda till att de arbetade övertid alldeles för ofta. Detta trots att det höga tempot var en del av deras arbetsroll. Den höga arbetsbelastningen var, för fyra ledare, en faktor som resulterade i oengagemang beroende på hur tung den var. Detta kunde dock variera beroende på uppdrag. Ledarna uppgav även att arbetsbelastningen var lagom och det faktum att de hade många arbetsuppgifter att utföra var en naturlig del i deras arbete. Detta eftersom deras arbete som ledare handlade om att hantera sina egna arbetsuppgifter, att delta på möten, att ibland hjälpa personalen med deras arbetsuppgifter och slutföra vecko-/månadsrapporter. När dessa delar inträffade samtidigt blev de egna arbetsuppgifterna åsidosatta, vilket resulterade i att det skedde en omplanering. Om det fanns arbetsuppgifter med deadline så innebar det att arbeta övertid, om inte så hanterades detta dagen därpå.

“Det har tyvärr varit stressigt i samband med kostnadsbesparingar. Det är såklart påfrestande och något som nog alla chefer tycker illa om” (Ip 2)

“Jag kan själv välja när jag vill jobba men inte hur mycket. Jobbet måste bli gjort och då ingår det ofta att jobba övertid” (Ip 4)

Energi/låg energi. Prioriteringar var en viktig del av ledarnas dagliga arbete. Dels för att de behövde fatta tuffa beslut i arbetet men även för att kunna prioritera rätt så att de delar av arbetet som var viktiga kunde utföras först. Om arbetet inte prioriterades rätt kunde

oengagemang upplevas och prioriteringar visades vara en viktig aspekt för ledarnas engagemang. Fyra ledares energinivå påverkades av att de gjorde prioriteringar i arbetet och valde att lägga större delen av sin energi i det, vilket ibland kunde resultera i att energinivån inte var lika stor utanför arbetstid. Trots att energinivån var något lägre utanför arbetstid så lade dessa ledare inte någon större vikt vid det då energinivån inte påverkades markant. Två ledare upplevde att de för det mesta hade energi i slutet av arbetsdagen, medan två ledare uppgav att de oftast inte har någon energi kvar då. Detta berodde på om arbetsbelastningen var hög eller inte. Vid hög arbetsbelastning var energinivån låg i slutet av dagen, annars inte.

“För det mesta har jag energi då. Det är när det är underbemannat eller liknande som det känns energikrävande. Men för det mesta är det inget problem och jag tror det handlar mycket om att jag tycker om mitt jobb och vad det innebär.” (Ip 2)

“Arbetsdagen tar slut när energin tar slut. Då får man åka hem och sova och börja om nästa dag.” (Ip 4)

Sättet att leda. Ledarnas ledarskapsstilar hade en betydelsefull funktion i deras engagemang. För ledarna var det viktigt att genom sitt ledarskap engagera sin personal för att få ut det optimala ur arbetsuppgifterna. Nyckeln till att lyckas med det uppgavs vara bland annat medarbetarna, därmed blev sättet att leda viktigt. Ledarna menade även att deras ledarskapsstil engagerade dem själva i arbetet. För tre ledare var det viktigt att ha en ledarskapsstil som var coachande och att som ledare ha ett empatiskt ledarskap. De värnade om sina medarbetare och ville – i den mån det gick – hjälpa dem med sina arbetsrelaterade mål. Att se medarbetarna lyckas var en källa till ledarnas egna engagemang. Fyra ledare uttryckte att de strävade efter en öppen och ärlig ledarskapsstil. Det var viktigt att företaget mätte bra inifrån för att kunna uppnå företagets mål och där hade medarbetarna en viktig roll. Därmed blev ledarskapsstilen ett verktyg för att uppnå målen, men även ett verktyg som ingav engagemang till ledarna.

“Jag skulle säga att den är mycket coachande, min ledarstil varierar också från situationen till annan, just coachande är för att jag byggt upp ett nytt team, ett leveransteam och jag kan inte ställa krav direkt, utan jag måste coacha de så att de jobbar i ett team, så att vi har effektiva processer och efter det så kommer ledarskapet ändras, ser jag att det är ett coachande ledarskap då använder jag mig av det. Är det ett mer målstyrt ledarskap så använder jag mig av det. Och agerar utifrån det.” (Ip 5)

“Ledarskapet handlar om väldigt många olika delar, det handlar dels om affären i sig så behöver man även ha medarbetare i fokus, för det är ändå någonstans, det är inte jag som ledare som driver affären framåt, utan det är medarbetarna som har kunskapen, specialisterna och det är de som driver affären framåt. Utan de kommer vi inte framåt.” (Ip 6)

Enformighet. Att ständigt göra samma sak upplevdes av ledarna som något som

påverkade deras engagemang negativt, detta handlade bland annat om att besvara mejl och att hantera administrativa uppgifter. Att göra samma sak under en längre period kunde påverka engagemanget genom att ledarna upplevde oengagemang. För samtliga ledare var det viktigt att inte utföra repetitiva arbetsuppgifter. Variation i arbetet var en essentiell del för ledarnas engagemang, att ha olika projekt att driva framåt men även andra arbetsuppgifter så att arbetet inte upplevdes enformigt: "Variationen och stimulans i arbetet är ett behov som jag har, göra samma sak dag in dag ut är inget som motiverar mig utan jag behöver förändringar, inte ofta men ganska ofta". (Ip6) Monotona arbetsuppgifter var en framträdande faktor för oengagemang och samtliga ledare föredrog en variation i det dagliga arbetet.

"Ja att svara på mejl, måste man ju göra, just saker som är upprepande, där jag känner mig som en robot, där man skulle kunna hantera det bättre. Det är inte superengagerande, och också när man inte behöver använda sitt huvud." (Ip 6)

"Jag tycker att jag har ett väldigt roligt jobb, jag tycker det är tråkigt att sätta budget varje år. För att det är så fruktansvärt enformigt och fyrkantigt, och tråkigt att göra det" (Ip 8)

## Diskussion

Syftet med denna studie var att få en fördjupad förståelse av vad som skapar engagemang respektive oengagemang hos ledare. De 13 teman som framstod som centrala var arbetsroll, meningsfullt arbete, kontroll, värderingar, belöningar, tillit, stöd, acceptans för misstag, team, utmaningar, energi, lagom arbetsbelastning samt sättet att leda. Frågan om vad som skapar oengagemang hos ledare besvarades genom åtta centrala teman, dessa var otydlighet, bristande kontroll, avsaknad av tillit, bristande stöd, enformighet, för få utmaningar, hög arbetsbelastning samt låg energi. Kahn (1990) fann att de aspekter som resulterade i engagemang och oengagemang kunde kategoriseras i tre huvudkategorier; psykologisk meningsfullhet, psykologisk trygghet och psykologisk närvaro. I varje huvudkategori fanns det ett antal subkategorier som påverkade om medarbetarna upplevde engagemang eller oengagemang i arbetet.

Kahn (1990) menar att ett starkt personligt engagemang är ett resultat av att individers arbetsroll stämmer väl överens med det egna självet. Utifrån intervjuerna framkom det att även detta var en viktig aspekt för upplevelsen av engagemang respektive oengagemang.

Ledarna i studien menade att det var viktigt att det fanns en balans med arbetsrollen och den person som de var privat, vilket kan kopplas till vad Kahn (1990) menar gällande det egna självet. Kahn (1990) framhäver att en viktig aspekt i det personliga engagemanget handlar om en persons "föredragna jag" i arbetet och att det föredragna jaget främjar kontakten till arbetet, andra individer och individens personliga närvaro. Det handlar om en fysisk, kognitiv, emotionell närvaro och en aktiv rollprestation. Av intervjuerna framkommer det att även detta är en viktig aspekt för ledarnas engagemang – att kunna vara aktiv i sitt arbete och det de gör i sin arbetsroll. Ytterligare en aspekt som framkom var att de tillfällen

där ledarna upplevde ett personligt oengagemang var då de utförde enformiga arbetsuppgifter, och när de inte fann någon stimulans i arbetet. Kahn (1990) beskriver det personliga oengagemanget som ett tillstånd när individen agerar mekaniskt. Detta förstärker det som av intervjuerna visades vara ytterligare en aspekt av personligt oengagemang.

Generellt upplevde ledarna ett engagemang i arbetet och det fanns fler faktorer som skapade engagemang och som vägde tyngre än de faktorer som skapade oengagemang. Studiens resultat visar även att olika ledare på olika arbetsplatser upplevde varierande grad av problematik som skapade oengagemang, men att problematiken i grunden bottnade i samma sak.

### *Vad som skapar engagemang*

Att ledarna hade ett arbete som var meningsfullt var en central del och det var viktigt att kunna skapa värde, dels för verksamheten, dels för samhället. Detta kan även kopplas till det Schaufeli, Bakker och Salanova (2006) skriver om arbetsengagemang, att det resulterar i att individen som utför arbetet blir så pass engagerad av arbetet att det inger en känsla av att kunna göra allt det som arbetet kräver. Även utmaningar i arbetet hade en viktig roll för ledarnas engagemang. Utmaningarna innebar att ett högt tempo behövde hållas, vilket var något som ledarna tyckte om. Att ha utmaningar upplevdes vara en viktig del i arbetet, utmaningarna upplevdes leda till värdefull utveckling och var betydelsefullt för ledarens engagemang. Utvecklingen handlade om ledarnas personliga utveckling, vilket innebar att de fick stimulans i arbetet och tog an sig nya utmaningar så att de kunde utvecklas i sin roll. Det handlade även om medarbetarnas personliga utveckling, att hjälpa dem att växa i sina roller samt uppnå de professionella mål som fastslagits. Det kunde även handla om verksamhetens utveckling, att ta sig an nya projekt och utveckla företaget mot det nya samhället där bland annat teknologins betydelse framkom. Det var viktigt att utveckla företaget i den takt som samhället utvecklas i men att samtidigt ha ett hållbarhetstänk. Detta kan kopplas till det Kahn (1990) skriver inom temat psykologisk meningsfullhet kring arbetsuppgiftens natur — att det är viktigt att arbetet innefattar dels rutin, dels utvecklingsmöjligheter. Utvecklingen i arbetet hade en betydande roll för engagemanget, vilket även framgår av intervjuerna. Intervjuerna visar även att ledarnas team var en viktig del för vad som skapade engagemang. Teamets betydelse handlade om att kunna engagera medarbetarna att gemensamt jobba mot de mål som företaget hade. Detta kan kopplas till vad Hofstede (1980) tar upp kring kollektivism. Ledarna ansåg att det var viktigt att hjälpas åt och skapa ett "vi"-tänk. Ledarna ansåg också att en engagerad ledare även kunde bidra till medarbetarnas engagemang. Av intervjuerna framgick det att ledarna upplevde att det kunde förekomma utmaningar inom teamet. Uppgiften för ledaren blev att hantera det, vilket stundvis kunde upplevas som en utmaning genom att få människor med olika personlighetstyper att samarbeta mot ett gemensamt mål.

Dock var dessa utmaningar även det som skapade engagemang för ledarna, trots motgångar så resulterade det i ett "vi"-tänk inom teamet. Här fanns en tydlig koppling till Kahns (1990) beskrivning av samspel i arbetsrollen som hör till psykologisk meningsfullhet. Ledarna uppgav att en väsentlig del av arbetet handlade om interaktionen med medarbetarna

och det viktiga i att ömsesidigt visa uppskattning. Det ledde till respekt och en upplevelse av att utföra meningsfulla arbetsuppgifter. Att ge medarbetarna mycket ansvar, självledarskap och att se dem växa i sina roller resulterade i en form av belöning – att se personalen växa i sina roller, arbeta effektivt och ha ett stort engagemang – blev en bekräftelse på ett effektivt ledarskap. Kahn (1990) beskrev detta som en del av arbetsuppgiftens natur där psykologisk meningsfullhet förekom.

Ledarna ansåg sig få belöningar genom både uppskattning och utvecklingsmöjligheter, vilka är centrala aspekter av psykologisk meningsfullhet. Sättet att leda var också en viktig aspekt för engagemanget, det handlade främst om att ledarskapet möjliggjorde att personalen blev engagerade i sitt arbete – som i sin tur ledde till att målen uppsatta för teamet nåddes.

Hofstede (1980) tar upp hur olika dimensioner påverkar organisationens medarbetare beroende på vilken kultur som förekommer inom olika organisationer, vilket var en aspekt av engagemang som synliggjordes vid intervjuerna. Samtliga ledare använde sig av den ledarstil som de tyckte passade bäst på arbetsplatsen och kunde anpassa denna efter sina medarbetares behov. Detta påverkade både ledarnas egen motivation, men de trodde även att det påverkade medarbetarnas. Det var viktigt att företagskulturen stämde överens med de anställdas inläring på företaget. För samtliga ledare upplevdes arbetsplatsen som trygg, vilket är något som Kahn (1990) diskuterade utifrån att ledaren är öppen och tydlig i sin ledarstil. Ledarna ansåg att de skapade en god arbetsmiljö genom sättet de ledde sina medarbetare på och att det i hög grad handlade om en öppen kommunikation. Samtliga ledare tyckte att en öppen kommunikation var viktigt och öppenhet är något som Kaiser et al. (2012) tar upp som en del av förändrings- och uppgiftsorienterade personlighetsegenskaper inom *vad*-relaterade kategorin för ledarskapsbeteenden. Att ha ett öppet klimat kunde innebära att färre missförstånd uppstod och att ledarna gav medarbetarna möjlighet att ställa frågor vid oklarheter. Att värderingar, både arbetsrelaterade och privata sådana, hade en samstämmighet var också viktigt för engagemanget. Utan denna samstämmighet menade ledarna att det hade varit svårt för dem att fortsätta arbeta inom verksamheten då den nivån som de befann sig på inom organisation innebar att utföra ett arbete som hade en stor inverkan på företaget, men på sikt även i samhället. Därmed hade det ur ett långsiktigt perspektiv inte varit hållbart att befinna sig i en verksamhet vars värderingar var långt ifrån de egna. Detta stämmer överens med vad Kahn (1990) beskriver om personligt engagemang – att en viktig aspekt i att uppleva engagemang är upplevelsen av att arbetsrollen och dess värderingar stämmer väl överens med de egna värderingarna.

Kontroll var också en aspekt som hade en betydande roll för engagemanget. Att uppleva kontroll, både i det dagliga arbetet med kollegor men också gentemot kunder, upplevdes som viktigt. Likt det Kahn (1990) beskriver om kontroll utifrån psykologisk trygghet så uppgav ledarna i denna studie att upplevelsen av kontroll över arbetsuppgifterna skapade en trygg arbetsmiljö. Kontrollen kan även ses utifrån vad Kaiser et al. (2012) beskriver relaterat till planering och att ge strategiska direktiv, vilka är ledarskapsbeteenden som hör hemma inom *vad*-kategorin. Att kunna planera sitt arbete och ge medarbetarna direktiv kring vad som behövde utföras var väsentliga delar av ledarnas upplevelse av kontroll.

Vidare hade även stöd på arbetsplatsen en betydelse för engagemanget. Då arbetsmiljön var betydelsefull var det viktigt att ha kollegialt stöd, dels från den egna chefen men även från sina medarbetare. Det var viktigt att arbetsplatsen upplevdes som öppen och att det fanns

möjlighet att söka efter stöd när så behövdes. Kaiser et al. (2012) beskriver hur ledarbeteende i relation till *hur* kan synliggöras genom begreppet stöd – och stödet på arbetsplatsen var i hög grad kopplat till personlighetsdrag såsom sympatiskhet och extraversion. Ledarna uppgav dels att de själva försökte ge sina medarbetare det stöd som de behövde, men även att ledarna själva – i varierande grad – kunde efterfråga det. Att både ge och få stöd var viktigt för att kunna uppleva en positiv stämning på arbetsplatsen.

Acceptans för misstag uppgavs också ha en betydelse för engagemanget – dels att själv kunna göra misstag i den egna rollen men även att medarbetarna skulle ges möjligheten att kunna lära sig av sina misstag. Att få feedback, eller konstruktiv kritik, var också av vikt för ledarnas engagemang. Feedbacken var viktig dels när något hade utförts på ett bra sätt, men även när något hade gått fel. Detta för att kunna lära sig och korrigera misstaget. För att alltid kunna leverera i arbetet var feedback nödvändigt. Misstag och tillit kan kopplas till det Kahn (1990) skriver om interpersonella relationer –en viktig aspekt för engagemanget är att det finns en relation med utrymme för både tillit och misstag.

Intervjuerna visar att en av de viktigaste aspekterna för vad som skapar engagemang hänger samman med att ha ett meningsfullt arbete där det finns en viss frihet att både välja samt utföra arbetsuppgifter som skapar värde för dels företaget, dels för samhället. Även utvecklingsmöjligheter var en viktig aspekt, vilket innefattar utmaningar, acceptans för misstag, personlig utveckling men även teamets utveckling. Genom intervjuerna blev det tydligt att ett meningsfullt arbete och upplevelsen av att på något vis skapa värde ledde till att engagemang väcktes hos ledarna.

### *Vad som skapar oengagemang*

Ett arbete som bestod av otydlighet kunde resultera i frustration då det inte på ett tydligt sätt framkom vilka förväntningar som låg på ledarens roll. Otydlighet i riktlinjer, information och förändrad information var också något som skapade oengagemang. Bristande kontroll kunde handla om att vara tvungen att arbeta övertid för att upprätthålla kontrollen. Det kunde även innefatta aspekter som var omöjliga att kontrollera men att det var naturligt för den bransch som de jobbade inom, vilket kunde vara avtal med beställare. Otydlighet och bristande kontroll kan kopplas till det Kahn (1990) beskriver kring psykologiskt närvaro och det faktum att osäkerhet i arbetet kan leda till oengagemang.

Avsaknad av tillit handlade om medarbetarnas förmågor. En majoritet av ledarna litade på sina medarbetares förmågor, eller till en viss del, detta för att nyanställda inom vissa organisationer inte kunde förväntas ha all information som krävdes för att utföra uppdrag redan från början – det var helt enkelt inte möjligt. De nyanställda var beroende av att be om hjälp, men gjorde de inte det så var det sannolikt att de inte hade utfört uppgifterna korrekt. Detta är något som kan kopplas till Kaiser et al. (2012) som beskriver de olika synsätten på ledarskapsbeteende utifrån *vad*-relaterade kategorin, där bland annat att övervaka prestationer förekom. Vissa av ledarna behövde övervaka sina medarbetares prestationer för att se till att svåra arbetsuppgifter skulle bli korrekt utförda.

Bristande stöd kunde handla om att vissa ledare endast uppgav uppleva stöd då detta



efterfrågades men inte annars, eller upplevde att inte få stöd alls men att detta var på grund av att stödet inte efterfrågades. Dock var det ändå viktigt för samtliga ledare att kunna ge stöd till sina medarbetare vid behov. Ett bristande stöd kunde leda till oengagemang då stödet var en väsentlig aspekt av att uppleva gemenskap med cheferna och medarbetarna, vilka var viktiga delar av det dagliga arbetet. Att ge stöd är något som Kaiser et al. (2012) tar upp som en aspekt av ledarbeteende kopplat till *hur*-kategorin och kan även relateras till sympatiskhet. Bristande stöd kan således uppfattas som osympatiskt och var något som av ledarna uppfattades vara negativt.

Samtliga ledare uppgav att de upplevde att enformighet – att göra samma uppgifter gång på gång – var en faktor till att oengagemang kunde uppstå. Det var viktigt att uppleva variation i arbetet och enformighet upplevdes vara ostimulerande. Förändringar behövdes för att öka motivationen. För få utmaningar var ytterligare en faktor som spelade in när det gällde oengagemanget för ledarna. Utan utmaningar förekom ingen utveckling och det upplevdes heller inte som att något värde skapades för verksamheten då utmaningar inte förekom.

Hög arbetsbelastning kunde upplevas som en central faktor gällande oengagemang, vilket förekom i varierande grad bland ledarna – hälften ansåg att en hög arbetsbelastning var den största anledningen till att oengagemang uppstod, medan övriga ledare ansåg att den höga arbetsbelastningen var en del av arbetet som inte påverkade deras engagemang. Detta kan relateras till förändrings- och uppgiftsorienterade personlighetsegenskaper inom *vad*-kategorin, enligt Kaiser et al. (2012) då det handlar om ledarens kognitiva förmågor – att hantera stressen som uppstår vid hög arbetsbelastning och hur problemen som uppstår ska hanteras. Den höga arbetsbelastningen i sig ledde ofta till övertidsarbete och låg energi var i hög grad sammankopplat till den höga arbetsbelastningen. Det innebar att arbetsuppgifterna tog så mycket energi att det i vissa fall inte fanns någon ork kvar när dagen var slut.

### *Metoddiskussion*

Tillvägagångssättet som bestod av semistrukturerade kvalitativa intervjuer bedömdes som en relevant datainsamlingsmetod för att besvara studiens frågeställningar. De semistrukturerade intervjuerna gav möjligheten att ställa följdfrågor – som i sin tur möjliggjorde ett utforskande samtal om ledarnas subjektiva upplevelse av vad som skapar engagemang och oengagemang. Genom dessa typer av intervjuer med fördjupande följdfrågor var det möjligt att se gemensamma teman för hur engagemanget påverkas och därmed blev valet av metod relevant. Något som kunde ha ändrats i urvalsgruppen hade varit om ledarna hade varit utspridda runt i landet, i denna studie var samtliga ledare från Stockholm. En fördel i urvalsgruppen var att ledarna hade varierande yrken och var verksamma inom olika branscher, vilket gav en bredd i resultatet och för svaren på frågeställningarna om vad som skapar engagemang och oengagemang i arbetet för cheferna. En annan fördel var att studien utfördes av två undersökningsledare, vilket förstärker studiens validitet genom att det fanns en dialogisk intersubjektivitet under sammanställningen av resultatet och dess tolkning. Kvale och Brinkmann (2014) beskriver hur den dialogiska intersubjektiviteten innefattar en

enighet som uppnås då undersökningsledarna genomför ett rationellt samtal och tillger ömsesidig kritik när de identifierar och tolkar ett fenomen i studien.

Ett validitetskriterium som Allwood & Erikson (2017) tar upp är intern koherens, vilket handlar om hur samstämmig den aktuella forskningen är när det gäller andra resonemang och slutsatser i studien. I denna studie så råder det en intern koherens då studiens resultat kring vad som skapar engagemang respektive oengagemang är förenliga med tidigare resonemang i denna studie. Langemar (2008) beskriver att samstämmighet tyder på god validitet, att resultatet i studien stämmer överens med andra studier i fältet. I denna studie råder det en samstämmighet i resultatet kring det som framkommit angående vad som skapar engagemang respektive oengagemang bland ledare och resultatet stämmer överens med tidigare studier inom området. Utifrån resultatet som framkommit av analysen i denna studie har en god förståelse kring vad som skapar engagemang respektive oengagemang framkommit. Langemar (2008) beskriver att resultatet av studien blir meningsfullt när syftet med studien har blivit uppfyllt, vilket även är ett kriterium för studiens validitet.

Kvale och Brinkamann (2014) menar att en viktig aspekt i kvalitativa studier är kvaliteten i intervjuerna. Då det inte finns några ideala intervjupersoner blir det viktigt att intervjuerna skapar en miljö där intervjupersonerna känner sig bekväma och kan besvara de frågor som studien berör. Det är av vikt att intervjuerna bland annat är tydliga, kunniga, vänliga och strukturerade för att under intervjutillfället få ut de mest väsentliga delarna av intervjupersonernas utsagor. Utsagorna blir sedan en väsentlig del för studiens syfte och resultat – ju mer information som framkommer kring det berörda ämnet desto närmare kommer författarna till essensen av studiens syfte och frågeställningar.

Det är möjligt att reflektera kring hur själva platserna för intervjuerna kan ha påverkat ledarnas svar då dessa visserligen skedde i enskilda rum på ledarnas arbetsplatser, men det var ändå i den egna arbetsplatsmiljön. Frågan uppstår om en annan intervjumiljö hade kunnat innebära andra typer av svar – kanske kunde en mer privat miljö ha lett till andra svar. Ledarna fokuserade på det som dem upplevde som engagerande, vilket även kan ses i resultatdelen. Det uppgavs fler teman som skapade engagemang än vad som skapade oengagemang. Ytterligare en eventuell svaghet med studien skulle kunna vara att ledarna uttryckte sina åsikter i samtal direkt till uppsatsförfattarna, svaren skulle eventuellt ha kunnat påverkats av social önskvärd presentation jämfört med hur det faktiskt såg ut i verkligheten. Ledarna hade även möjlighet att konstruera sina svar på förhand då intervjufrågorna skickades ut inför intervjutillfällena. Det är tänkbart att detta kan ha påverkat deras svar då det är en möjlighet att ledarna var måna om att presentera ett större engagemang än vad som stämde i realiteten. Genom ett medvetande om detta så eftersträvades ett empatiskt och öppet förhållningssätt vid intervjuerna. Detta syftade till att ge utrymme för ledarna att berätta öppet om eventuella svårigheter och problem i arbetet, för det tycktes inte vara lika laddat att prata om sådant som var bra jämfört med sådant som var mindre bra eller dåligt. Det är dock svårt att veta huruvida dessa aspekter kan ha påverkat ledarnas svar.

Valet av metod gav möjligheten att få en djupare förståelse för vilka subjektiva aspekter som skapar engagemang respektive oengagemang i arbetet bland ledare. Då syftet med undersökningen har varit att undersöka ledare inom olika branscher har resultatet gett en god förståelse kring hur engagemang respektive oengagemang skapas hos ledare. Ledarnas engagemang påverkades positivt av stöd från kollegor och chefer, en bra

gruppsammanhållning och att arbetsrollen som ledde till att de kunde skapa någon form av värde för organisationen och/eller samhället. Att uppleva sig ha kontroll över arbetet, att arbetet var meningsfullt för ledarna och stämde med de egna värderingarna ledde också till att engagemanget påverkades positivt. Likaså var att ha en acceptans för att vissa misstag kunde uppstå med utgångspunkt att lära sig utifrån dessa och att kunna lita på sina medarbetare var av vikt för engagemanget. Utmaningar var viktigt för samtliga ledare, för utan dessa skedde ingen utveckling, ansåg dem. Energinivån påverkade även deras engagemang – om arbetsbelastningen var hög blev energinivån låg, men om arbetsbelastningen låg på en lagom nivå så upplevdes energi och engagemang. Psykologiska eller monetära belöningar var en annan aspekt som påverkade engagemanget positivt. Detta innebar att ledarna upplevde sig vara uppskattade och att de hade utfört ett bra arbete. Även sättet att leda var av betydelse för hur ledarna upplevde engagemang, både att de själva blev engagerade av sin ledarstil men även att de upplevde sig engagera sina medarbetare genom detta. För att företaget skulle må bra ansåg ledarna att en positiv, coachande och empatisk ledarstil var ett verktyg för att nå uppsatta mål.

Bristande stöd från kollegor och chefer var något som påverkade engagemanget negativt. Vissa ledare upplevde att de inte fick det stöd de hade behövt från sina chefer eller kollegor och detta ledde till att engagemanget kunde påverkas negativt. Även bristande kontroll var något som vissa av ledarna upplevde och som skapade oengagemang. Att inte kunna styra sitt arbete var en del av denna bristande kontroll, likaså var oövertidsarbete. Otydlighet genom bland annat otydliga riktlinjer för vad som förväntades av ledarna var en källa till att oengagemang kunde uppstå, det var viktigt med tydlighet i arbetet och vad som förväntades av ledarna för att kunna utföra arbetet på bästa sätt. Att ha för få utmaningar eller att arbetet upplevdes som enformigt var också aspekter av hur oengagemang kunde uppstå. Slutligen var avsaknad av tillit något som påverkade engagemanget negativt.

Tips för framtida studier är att jämföra ledare i olika branscher som arbetar i den offentliga respektive privata sektorn för att se om innebörden kring vad som skapar engagemang respektive oengagemang i arbetet är densamma oavsett statlig eller privat verksamhet. Detta skulle kunna tillföra ny information om vilka synsätt på engagemang och oengagemang som förekommer inom dessa verksamheter och huruvida engagemangets betydelse kan skilja sig åt. Det skulle vara intressant att göra ytterligare studier för att få en djupare förståelse, som genom att intervjua fler personer inom samma organisation som besitter olika roller – både ledare och deras medarbetare.

## Referenser

- Allwood, C. M., & Erikson, M. G. (2017) *Grundläggande vetenskapsteori: För psykologi och andra beteendevetenskaper* (2., uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *The Academy of Management Review*, 18, 88-115. doi: <http://www.jstor.org.ep.bib.mdh.se/stable/258824>

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*, 315-338. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, *62*, 2-5. doi: <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1037/0003-066X.62.1.2>
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2., uppl.). Malmö: Liber.
- Grandey, A. (2003). When "The Show Must Go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *The Academy of Management Journal*, *46*, 86-96. doi: <http://www.jstor.org.ep.bib.mdh.se/stable/30040678>
- Hartman, J. (2001). Grundad teori: Teorigenerering på empirisk grund (1., uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do american theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, *42-63*. doi: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Kaiser, R. B., McGinnis, J. L., & Overfield, D. V. (2012). The how and the what of leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *64*, 119-135. doi: <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1037/a0029331>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, *33*, 692-724. doi: <http://www.jstor.org.ep.bib.mdh.se/stable/256287>
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human relations*, *45*, 321-349. doi: <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Kahn, W. A. (2002). Managing the paradox of self-reliance. *Organizational Dynamics*, *30*, 239-256. doi: <https://www-sciencedirect-com.ep.bib.mdh.se/science/article/pii/S0090261601000559>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3., uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Langemar, P. (2008) *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi - att låta en värld öppna sig* (1., uppl.). Stockholm: Liber.
- Lam, L. W., Xu, A. J., & Loi, R. (2018). Is emotional engagement possible in emotionally demanding jobs? The role of leader-member exchange (LMX). *Journal of Personnel Psychology*, *17*, 42-52. doi: <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1027/1866-5888/a000194>
- McBurney, D., & White, T. L. (2010). *Research methods* (8. ed.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation*, *19*, 227-246. doi: <http://dx.doi.org.ep.bib.mdh.se/10.1007/s10726-008-9142-x>
- Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents and effects on job performance. *The Academy of Management Journal*, *53*, 617-635. doi: <http://www.jstor.org.ep.bib.mdh.se/stable/25684339>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*, 600. doi: <http://dx.doi.org.ep.bib.mdh.se/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, *66*, 701-716. doi: <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

- Stein, M. K., Wagner, E. L., Tierney, P., Newell, S., & Galliers, R.D. (2018). Datification and the Pursuit of Meaningfulness in Work. *Journal of Management Studies: Wiley-Blackwell Publishing Ltd*. doi: <http://dx.doi.org.ep.bib.mdh.se/10.1111/joms.12409>
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Vroom, V. & Jago, A. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62, 17-24. doi: <http://ep.bib.mdh.se/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2006-23492-004&site=ehost-live&scope=site>