



Att leda framtidens arbetskraft

En kvalitativ studie av ledarskapets inflytande på
medarbetares arbetsengagemang och motivation

Zarah Viktoria Caraan

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2016
Handledare:	Björn Trägårdh
Examinator:	Petra Adolfsson



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resource Management and Employee Engagement
Level:	Bachelor/First cycle
Year:	2016
Supervisor:	Björn Trägårdh
Examiner:	Petra Adolfsson
Keywords:	Leadership, management, employee engagement, motivation, management perception

“The majority of the Swedish workforce is currently disengaged from their job roles, resulting not only in huge financial losses for companies and organisation, but also results in a less effective and more detached workforce (Gallup, 2013a). With the competition rising of one large generation leaving the workplace and a smaller generation joining to the workplace, it is crucial for organisations to learn how to adapt to and attract ‘generation Y’.

This study aims to find if and how youth between the ages of 18-30 become engaged at work, as well as looking at what form of leadership they respond well to in terms of workplace engagement. In order to achieve this, a qualitative study of management and the perception of managerial behaviour was conducted through seven interviews with respondents who have been a part of one of the largest student-run organisations in the world, that has a similar structure to a corporation, but rewards those engaged as volunteers. These interviews were summarised to consolidate one common perception of the phenomena.

Transformational leadership according to Burns (1978) and the two-factor theory (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2010) was applied to answer the question of ‘What affects engagement in the workplace?’ and ‘In what way may managers or business leaders encourage workplace engagement?’

The main conclusions that can be drawn from this thesis is that workplace engagement is most affected by the social relations and interactions associated with the workplace as well as

the meaningfulness of the work itself. The consistent component of the respondents' motivation was the people they were working with and had an impact on. This has the implication that leaders and business managers can and should encourage this type of engagement by promoting a healthy work environment which focuses on the human connection in the workplace, in order to become more competitive in regards to workforce competition as well as increasing the effectiveness of the operations.”

Förord

Det finns många människor som möjliggjort denna uppsats, de främsta jag vill tacka är fallorganisationen, alla som medverkat i intervjuer och förstudier och alla vänner och studiekamrater som erbjudit sitt stöd i seminarier, opponeringar och diskussioner. Särskilt tack går ut till min handledare Björn Trägårdh, för de intresseväckande och utmanande diskussioner som resulterat i detta arbete, och till min vän, Christian Widell, som varit en riktig stöttepelare genom hela processen.

Zarah Viktoria Caraan
2016-05-19



PERSONALVETARPROGRAMMET

Innehållsförteckning

1. Bakgrund	7
1.1 Syfte, och frågeställningar	8
1.2 Centrala begrepp	9
1.3 Analysobjekt	9
1.3.1 Val av organisation	10
1.3.2 Om organisationen	10
1.4 Avgränsningar	11
2. Teori och tidigare forskning	13
2.1 Chefskap och ledarskap	13
2.1.1 Chef och chefskap	14
2.1.2 Ledare och ledarskap	15
2.1.3 Chef och ledarskap	15
2.2 Medarbetarskap	16
2.2.1 Vad är medarbetarskap?	16
2.2.2 Ledare och medarbetarskap	16
2.2.3 Ledaren i fokus	16
2.3 Engagemang och motivation	16
2.3.1 Tvåfaktorsteorin	17
2.3.1.1 Motivatorer	17
2.3.1.2 Hygienfaktorer	17
2.3.2 Self-Determination Theory	18
2.3.3 Motivation	18
2.3.4 Behov	18

2.4 Sammanfattning	18
3. Metod	19
3.1 Semi-strukturerad intervju	19
3.1.1 Mätinstrument	19
3.1.2 Förstudie	20
3.2 Urval	21
3.3 Analysmetod	21
3.4 Reliabilitet och validitet	22
3.5 Etiska reflektioner	22
4. Resultat	24
4.1 “Du i organisationen”	24
4.1.1 Flexibilitet och utmanande arbetsuppgifter	24
4.1.2 Motivation till engagemang	25
4.2 “Du och organisationen”	25
4.2.1 Motivation till fortsatt engagemang	25
4.3 “Du och din ledare”	27
4.3.1 Det ideala ledarskapet	27
4.3.2 Det upplevda ledarskapet	27
4.3.3 Det upplevda stödet från ledare och kollegor	28
4.3.4 Konflikter på arbetsplatsen	28
5. Analys	30
5.1 Transformerande ledarskap	30
5.2 Engagemang och motivation	31
5.2.1 Upplevt stöd och tvåfaktorsteorin	31
5.2.2 Upplevt bristande engagemang och tvåfaktorsteorin	31
5.4 Vad påverkar arbetsengagemang?	32
5.5 På vilket sätt kan chefer fostra engagemang på arbetsplatsen?	34
6. Diskussion och slutsatser	35
6.1 Diskussion	35
6.2 Slutsatser	36
6.3 Förslag till vidare forskning	36
7. Referenslista	38
8. Bilagor	40
8.1 Bilaga 1 – Intervjuguide	40



PERSONALVETARPROGRAMMET

1. Bakgrund

En studie av Gallup (2013a:91) som utfördes 2010-2012 visar att endast 16% av anställda i svenska företag är engagerade i sitt arbete medan 73% är oengagerade. Detta beskrivs av Gallup som en passiv och likgiltig roll, en roll där man varken motarbetar eller tar initiativ i arbetet. Vidare är 12% aktivt oengagerade, vilket innebär att de aktivt motarbetar organisationen, något som ibland till och med leder till sabotage. Engagemang på arbetsplatsen har tidigare kopplats till allmänt välmående. Detta och medarbetare med ett högt välbefinnande är associerade med 63% lägre hälsorelaterade kostnader för arbetsgivaren (2013b:51).

I Personal & Ledarskap #3 2016 skriver Elsa Frizell (2016, mars) om 'morgondagens chefer' och betonar självkännet om hur en själv, som chef, påverkar sina medarbetare. Frizell menar att en chef behöver bli medvetna om sitt eget beteende, hur deras medarbetare uppfattar dem och hur detta påverkar arbetsmiljön och klimatet på arbetsplatsen.

I samma nummer av Personal & Ledarskap (2016, mars) kan vi även läsa att de så kallade 'millennials', eller 'generation Y' (det vill säga de som är födda ca 1980-2005) gärna byter jobb, och. En stor utmaning ligger därför i hur en organisation kan attrahera och behålla denna generationens talang och kompetens samt hur verksamheter kan behöva anpassa sig inför detta generationsskifte. Denna generation har fått många smeknamn, vissa mindre smickrande än andra, exempelvis 'generation Y' och 'trofé ungar' och det har länge talats om i forskning och media hur de kommer att vara på arbetsplatsen. En generell uppfattning är dock att 'generation Y' kommer att vara mer krävande på arbetsplatsen och kommer ha lättare att byta arbetsplats om de inte upplever att de kraven möts. Exempelvis är en vanlig uppfattning att 'generation Y', i en högre utsträckning, vill bli uppskattade för sin insats och få beröm på arbetsplatsen.

Från detta uppstår frågan hur pass stor del av det bristande engagemanget som beror på cheferna i organisationen. Dessutom ställer jag mig frågan om det bristande engagemang ens kan härledas till chefernas beteende och, om så är fallet, vad det kan bero på. Om så är fallet,

att det finns ett samband mellan chefsbeteende och bristande engagemang, finns det tre huvudsakliga förklaringar som jag föreslår:

- Att cheferna inte är medvetna om hur deras agerande påverkar deras medarbetare.
- Att cheferna försöker engagera sina medarbetare, men att detta beteende *uppfattas* av medarbetarna som oengagerande.
- Att cheferna är medvetna om att deras medarbetare är oengagerade, men vet inte hur de kan/bör agera för att fostra engagemang på arbetsplatsen.

Från dessa spekulationer kan de huvudsakliga problemen dels anses vara chefernas självmedvetenhet, deras kommunikativa förmågan, samt kunskapen om hur engagemang kan fostras på arbetsplatsen. Denna studie kommer främst att fokusera på det sistnämnda, men kommer även att beröra de övriga två punkterna i korthet, då de är tätt relaterade och det är svårt att tala om en utan att nämna de andra.

Medarbetareengagemang, ledarskap och chefskap är ytterst aktuellt, såväl relevant för personalvetaryrket då det handlar om hur ledarskapet utvecklas eller kan utvecklas. Ser vi dessutom till behovet för organisationer att lära sig anpassa sig till en hel generations nya krav på arbetsgivare är ämnet inte bara aktuellt, men en nödvändighet att diskutera. Denna studie kan därför bidra till forskning inom ämnet talent management, personalomsättning, ledarskap, engagemang och till viss del även employer branding med 'generation Y' som målgrupp.

1.1 Syfte, och frågeställningar

Detta arbete kommer studera chefers beteende och medarbetares upplevda engagemang för att undersöka hur engagemang kan fostras på arbetsplatsen. Ett naturligt fokus är därför uppfattningen av chefers beteende från deras medarbetares perspektiv, samt hur engagerade medarbetarna rapporterar att de är och vad de anser vara engagerande. Från detta bör vi kunna se om medarbetare upplever att deras chefs beteende påverkar deras arbetsengagemang, men främst att finna vad det är som engagerar medarbetarna och vilket sorts beteende som påverkar detta. Givet den nulägesituation som beskrivits i '1. Bakgrund' ser vi även att det är av vikt att väga in ett perspektiv av den nya generationen som inträder på arbetsmarknaden, 'generation Y', varför analysobjektet är en organisation som arbetar exklusivt med medarbetare i detta åldersspann (se '1.3 Analysobjekt').

Det övergripande syftet med denna studie är därför att undersöka vad som engagerar 'generation Y' på arbetsplatsen och vilken roll chefer möjligtvis spelar i deras arbetsengagemang. Studien utformades för att undersöka både hur den 'ideala ledaren' bör vara, vilket beteende respondenternas tidigare ledare uppvisar samt hur detta har påverkat deras engagemangsnivå. Genom detta kan 'engagerande beteende' (chefs beteende som ökar engagemang) och 'oengagerande beteende' (chefs beteende som minskar engagemang) identifieras. Detta är särskilt aktuellt för företag och organisationer som vill attrahera framtida medarbetare från denna generation. I sin tur ter detta sig som en nödvändighet i och med den

kraftiga konkurrensen om arbetskraften, både de senaste och de närmaste åren (SOU 2003:123).

Det finns många intressanta aspekter av detta ämne, men de som valts som frågeställning för denna uppsats för att besvara detta är:

Vad påverkar arbetsengagemang?

På vilket sätt kan chefer fostra engagemang på arbetsplatsen?

1.2 Centrala begrepp

Ledarskap och *chefsskap* diskuteras flitigt i denna studie och har en tendens att blandas ihop, särskilt i engelsk litteratur, då översättningen från chef antingen blir 'manager' eller 'leader' och vice versa. Då mycket engelskspråkig forskning använts är det viktigt att poängtera den språkliga skillnaden och att 'manager' tolkats enligt beskrivningen för 'den traditionella chefsrollen' och 'leader' har tolkats enligt beskrivningen för 'den traditionella ledarrollen'. Med 'den traditionella ledarrollen' menas det i detta arbete någon som har ett relationsbaserat ledarskap och som främjar den personliga utvecklingen och 'den traditionella chefsrollen' är någon som fokuserar på mål och processer över att bygga medarbetarrelationer (Kotter, 1990a; Mintzberg, 1989; Zaleznik, 1977). Dessa begrepp kommer att utvecklas ytterligare i '2. Teori och tidigare forskning' och arbetet kommer därefter att bygga på den definitionen.

Flera forskare, bland annat Burns (1978) menar att den ultimata balansen mellan ledarskap och chefskap är någon som kan leda och fördela arbetet samtidigt som de värnar om sina medarbetares personliga och professionella utveckling. Detta kallar vi *chef och ledarskap*, men även *transformerande ledarskap*.

Med *chefs beteende* menas det sättet som en person i arbetsledande ställning, oavsett om det är en chef eller ledare, för sig och beter sig (Bass & Stogdill, 1990; Andersson & Nehler, 2012; Boglind, Hällstén, & Thilander 2013). Främst är det *uppfattade chefsbeteendet* och *ledarskapet* i fokus i denna studie, det vill säga hur medarbetare till chefer har uppfattat deras chefs beteende.

Engagemang är den vilja en person kan uppleva att vilja utföra ett arbete eller göra en viss sak och kan jämföras med drivkraft och passion, en form av inre motivation (Deci & Ryan, 2000). I detta arbete fokuserar vi på *arbetsengagemang*, det vill säga vad det är som gör att en person vill arbeta med eller göra en viss sak (Herzberg et al., 2010). Vi talar även om *oengagerade* medarbetare, vilket är motsatsen till att vara *engagerad*, det vill säga upplevelsen av bristande engagemang och en låg nivå av drivkraft och passion. Det kan även förklaras som en känsla av likgiltighet och av att vara känslomässigt fränkopplad.

1.3 Analysobjekt

För att studera detta fenomen kommer den studentdrivna organisationen AIESEC att användas för fallstudie och de som är, eller har varit, aktiva i organisationens interna

verksamhet är därmed den primära urvalsgruppen. Nedan följer en motivation för valet av analysobjekt (det vill säga organisationen), samt en bakgrundsbeskrivning av organisationen.

1.3.1 Val av organisation

I de flesta situationer studeras chefskap i traditionella arbetsförhållanden, främst kring rollerna arbetsgivare, chef och anställd. Även motivation har främst studerats ur antingen traditionella arbetsförhållanden eller volontärspektiv, där volontären regelbundet eller oregelbundet bidrar sin tid för diverse arbete. I det traditionella arbetsförhållandet används ofta begränsandet av hygienfaktorer (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2010), exempelvis lön och förmåner, för att skapa motivation. Dock menar Eisner, Grimm, Maynard och Washburn (2009) i sin forskning av det traditionella volontärbetet att volontärer bidrar med det de kan bidra med och att organisationen får anpassa verksamheten efter detta. Emot detta drivs AIESEC som ett företag, utan att betala ut löner till de som arbetar på lokal nivå. Likt det traditionella arbetsförhållandet kommer organisationen och nya medarbetare överens om arbetstider, arbetsroll och så vidare, men belönar medarbetare likt ett volontärförhållande.

På grund av detta kan AIESEC anses vara en hybrid av de två arbetssätten, med arbetsförhållandet uppbyggd kring motivatorer (Herzberg et al, 2010), snarare än hygienfaktorer. Det är intressant att studera fenomenet i en organisation som AIESEC just för att de traditionella sätten av maktutövning (exempelvis löneförhöjningar) inte är applicerbara. Om den faktorn elimineras bör därför fynden från denna uppsats även vara tillämpliga i 'traditionella organisationer' med liknande förutsättningar. Mer om detta under 'Avgränsningar'.

Vidare är AIESEC som tidigare nämnts en studentdriven organisation, som främst vänder sig till studenter och nyexaminerade, och majoriteten av medarbetarna i organisationen är mellan 18-30 år gamla. Detta innebär att hela medarbetarkraften faller inom ramen för 'generation Y'.

Då organisationens verksamhetsutformning och medarbetarprofilen passar avgränsningarna i denna studies syfte är AIESEC en lämplig organisation att utföra studien på.

1.3.2 Om organisationen

AIESEC är en fredsbyggande organisation som grundades 1948 av studenter från Sverige, Norge, Finland, Danmark, Nederländerna, Belgien och Frankrike med syftet att främja kulturell förståelse och på så sätt utveckla ledarskap hos ungdomar och förändra världen (AIESEC, u.å.). För att uppnå detta arbetar organisationen med internationella utbyten, exempelvis volontärprojekt och betalda praktiktjänster hos företag i medlemsländerna. Organisationen vänder sig främst till ungdomar mellan 18-30 år. Verksamhetsåret 2013-2014 fanns AIESEC i över 125 medlemsländer och territorier världen över och arrangerade över 30000 utbyten (AIESEC, 2014).

Varje medlemsland är uppbyggd av lokala kommittéer som koordineras av en medlemskommitté (huvudorganet i ett land eller territorium), som i sin tur koordineras av en

internationell kommitté. Strukturen i kommittéerna kan variera, men har i Sverige oftast en ordförande (local committee president) och ett antal ledamöter (vice presidents) som utgör den lokala styrelsen. I de lokala kommittéerna arbetar främst heltidsstudenter som är aktiva samtidigt som de studerar utan ekonomisk ersättning från organisationen. I medlemskommittéerna arbetar vanligen nyexaminerade studenter på heltid och får en ekonomisk ersättning som (i Sverige) ligger ungefär i nivå med den inkomst studenter som mottar fullt CSN-bidrag och lån får. Den större delen av arbetet sker i projektform, där majoriteten av rollerna som erbjuds sträcker sig i ca ett år.

På grund av detta är det intressant att utföra studien i denna miljö, då de vänder sig till 'generation Y', arbetar med att utveckla ledarskapsförmågan hos ungdomar. Dessutom kan engagemang/brist på engagemang eventuellt vara synligare i en organisation som inte erbjuder ekonomisk ersättning för utfört arbete.

Det finns flertalet organisationer som är uppbyggda på liknande sätt och AIESEC är endast en av de organisationer som var lämpliga för denna form av fallstudie. Organisationen valdes ut med hänsyn till organisationens struktur och bruk av vedertagna affärsmetoder. Exempelvis att organisationen drivs som ett företag, men förlitar sig på engagemang och passion som nyckeldrivkraft, och ej betalar ut löner till sina medarbetare. Detta gör organisationen till ett lämpligt analysobjekt för studiens syfte, men studien kan även genomföras i andra organisationer som uppfyller samma eller likvärdiga kriterier.

De slutsatser som tas upp i denna uppsats bör därför även kunna appliceras på icke-studentdrivna organisationer och företag med liknande effekt, givet att de avgränsningar som följer uppfylls.

1.4 Avgränsningar

Då organisationen där studien utförts är autonomt orienterad och demokratiskt styrd går det att jämföra med organisationer som har en liknande struktur. Denna studien kan därför inte tala för organisationer som är mer byråkratiskt orienterade och regelstyrda. Vidare öppnar analysobjektets karaktär för ett fokus på engagemangskapande i en kontext där organisationens ledarskap får använda annat än hårda incitament (exempelvis lön).

Vidare är majoriteten av medlemmarna i organisationen mellan 18 och 30 års ålder, vilket innebär att uppfattningen chefskap utanför denna åldersklass ej studeras.

Då medlemmarna i organisationen ofta studerar har majoriteten någon form av inkomst, exempelvis studiemedel eller deltidsjobb. På grund av detta kan denna studie inte uttala sig helt om engagemang utan någon form av inkomst. Dock gäller avgränsningen de, som tidigare nämnts, som har en lägre inkomstnivå som ligger i nivå med det statliga studiemedlen.

Det har tidigare forskats om engagemang och skapandet därav ut ett deterministiskt perspektiv, det vill säga att genetiska predispositioner är det som gett upphov till vissa

uppfattningar av chefsbeteende. Exempelvis har denna studie inte, till skillnad från Furnham, Forde och Ferrari (1999), inte genomfört personlighetstest på intervjupersonerna. Inte heller tar studien upp genetiska komponenter som kan påverka motivation (Arvey, Bouchard, Segal, & Abraham, 1989), vilket möjligtvis hade kunnat visa ytterligare dimensioner i tolkning och relevanta fynd. Även om det är av intresse att studera fenomenet ur ett deterministiskt perspektiv, då det troligen skulle bidra till att ge djup i forskningen, är majoriteten av personligheten som påverkar hur man uppfattar motivatorer inte är på grund av predispositioner (ibid, 1989) och ett indeterministiskt perspektiv kan därför ge en större inblick i fenomenet. Denna studie kommer därmed inte utgå från ett sådant perspektiv utan kommer att utgå från ett indeterministiskt perspektiv.

2. Teori och tidigare forskning

I detta avsnitt kommer tidigare forskning och teorier om ledarskap, chefskap, medarbetarskap, samt engagemang och motivation som är lämplig för studiens syfte och frågeställning att diskuteras och jämföras. Dessa kommer sedan att användas i '5.1 Tolkning av resultat'.

2.1 Chefskap och ledarskap

I detta arbete kommer stort fokus att ligga på chefskapet, eller ledarskapet och hur det upplevs. Ibland används dessa synonymt med varandra, och i vissa fall i kontrast till varandra. På grund av detta är det viktigt att utröna likheterna, skillnaderna och förhållandet däremellan.

Enligt Katz (1955) har företagsledare tre huvudsakliga förmågor: teknisk förmåga, mellanmännisklig förmåga och konceptuell förmåga. Teknisk förmåga innebär att en ledare har kompetens och kunskap inom ett specifikt ämne. Mellanmännisklig förmåga betonar kompetensen att relatera till och kommunicera med medmänniskor. Konceptuell förmåga framhäver den kapacitet ledaren har att förstå verksamheten och organisera och styra därefter. Katz (1955) menade att olika former av företagsledare behövde vara olika starka inom dessa förmågor och utvecklade en förklaringsmodell för hur förhållandet borde se ut (se Figur 1). Vi återkommer till detta i senare avsnitt av detta arbete.

<i>Roll</i>	<i>Teknisk förmåga</i>	<i>Mellanmännisklig förmåga</i>	<i>Konceptuell förmåga</i>
Företagsledning	Låg	Hög	Hög
Mellanchefer/ linjechefer	Låg	Hög	Mellan
Nya chefer	Hög	Hög	Låg

Figur 1. Indelning av förmågor beroende på företagsställning enligt Katz (1955).

Ser vi på Lunenburgs (2011) jämförelse mellan ledarskap och chefskap kan vi se likheter med Katz modell, dock är Lunenburgs något mer uttömmande och skiljer inte på de olika rollerna inom företaget, men fokuserar istället på ledarskap och chefskap som ämnen och begrepp (se Figur 2). Det Lunenburg summerar stöds även av andra forskare (Kotter, 1990a; Mintzberg, 1989; Zaleznik, 1977).

Kategori	Ledarskap	Chefskap
Tankeprocess	Fokuserar på människor Ser utåt	Fokuserar på saker ¹ Ser inåt ²
Målsättning	Artikulerar en vision Skapar framtiden Ser skogen	Genomför planer ³ Förbättrar nutiden ⁴ Ser träden
Förhållande till anställda	Bemyndigar (empowers) Kollegor Tillit och utveckling	Kontrollerar ⁵ Underställda Dirigering och koordinering ⁶
Verksamhet	Gör rätt saker Skapar förändring Tjänar underställda	Gör saker rätt Hanterar förändring ⁷ Tjänar överordnade
Styrning	Använder inflytande Använder konflikt Beslutsam	Använder auktoritet ⁸ Undviker konflikt Ansvarsfull ⁹

Figur 2. Jämförelse av ledarskap och chefskap (från Lunenburg, 2011:2).

Det är bland annat dessa syner på ledarskap och chefskap som kommer utgöra grunden för den diskussion som kommer att föras för det ledarskap som kommer att stå i fokus i denna uppsats. Dessa beskrivs ytterligare i senare delar (se Figur 3 och Figur 7).

2.1.1 Chef och chefskap

En chef anses ofta vara en person som fattar beslut med verksamheten i fokus genom att styra organisationen och strategiimplementering (Bass & Stogdill, 1990; Andersson & Nehler, 2012). Boglind, Hällstén, och Thilander (2013) talar även om chefer och linjechefer som arbetar med rutiner och administration för att leda över en grupp människor. En chef kan vara någon som tilldelats en chefsroll utan att nödvändigtvis vilja vara chef, men även de som uttryckligen önskat det (Arman & Ohlsson, 2013). En chef beskrivs även leda på avstånd med hjälp av verktyg, snarare än att det personliga mötet (Bass & Stogdill, 1990).

Chefskap anses vara den arbetsledande egenskap en traditionell chef besitter, och leder fram organisationen genom styrning (Mintzberg, 1989; Söderlund & Tell, 2012) och organisering (Kotter, 1990a). I chefs yrkesroll läggs betoning vid att hitta och åtgärda problem (ibid, 1990a; Zaleznik, 1977). Mintzbergs (1973) arbete har även lagt stor vikt vid vad chefer gör,

¹ Kotter, (1990a); Mintzberg, (1989); Zaleznik, (1977)

² Mintzberg, (1989)

³ Kotter, (1990a)

⁴ Kotter, (1990a); Zaleznik, (1977)

⁵ Kotter, (1990a)

⁶ Kotter, (1990a); Mintzberg, (1989)

⁷ Kotter, (1990a); Mintzberg, (1989)

⁸ Kotter, (1990a); Mintzberg, (1989)

⁹ Mintzberg, (1989)

vilket har visat sig vara mer riktat mot att arbeta i korta sekvenser med begränsad tid till reflektion.

2.1.2 Ledare och ledarskap

I "Det extrema ledarskapet" (Rombach & Ohlsson, 2013) beskrivs en ledare som en person som andra väljer att följa, eller någon som uppmanar andra till handling. Vidare menar exempelvis Choi och Schnurr (2014) att en ledare inte behöver vara utsedd för att *ledarskap* ska utföras, utan att det är ett uttryck av en inre beslutsfattande process och att det är detta uttryck som uppfattas som ledarskap. Ett exempel på detta är en arbetsgrupp som inte har en arbetsledare, men ett gemensamt syfte, där ledarskapet uppstår och varierar mellan de olika arbetsgruppsmedlemmarna beroende på situationen (ibid, 2014).

Kotter (1990a) menar att ledarskapets huvudsakliga syfte är att engagera och motivera medarbetarna genom mellanmännsliga relationer, det vill säga ha en mellanmännslig förmåga (Katz, 1955). Bass och Stogdill (1990) beskriver ledaren som, till skillnad från chefen, en person som skapar kontakt och relationer till människorna som de arbetar med.

2.1.3 Chef och ledarskap

På samma sätt som flertalet yrken förändras (Boglund et al., 2013) förändras även synen på vad en chef är. En chef anses ofta som en person som fattar beslut för verksamhetens långsiktiga lönsamhets skull, medan en ledare anses vara den som ser till medarbetarnas välmående och organisationens framtid (Kotter, 1990a; 1990b).

Kategori	Ledarskap	Transformerande ledarskap	Chefskap
Tankeprocess	Fokuserar på människor Ser utåt	Fokuserar på människor och processer Ser helheten	Fokuserar på saker Ser inåt
Målsättning	Artikulerar en vision Skapar framtiden Ser skogen	Skapar planer utifrån en vision Förbättrar nutiden för en bättre framtid Ser träden i skogen	Genomför planer Förbättrar nutiden Ser träden
Förhållande till anställda	Bemyndigar (empowers) Kollegor Tillit och utveckling	Bemyndigar och styr Medarbetare Utveckling och koordinering för tillit och delegering	Kontrollerar Underställda Dirigering och koordinering
Verksamhet	Gör rätt saker Skapar förändring Tjänar underställda	Gör rätt saker på rätt sätt Arbetar i förändring Arbetar i synergi	Gör saker rätt Hanterar förändring Tjänar överordnade
Styrning	Använder inflytande Använder konflikt Beslutsam	Använder inflytande Hanterar konflikt Beslutsam och ansvarsfull	Använder auktoritet Undviker konflikt Ansvarsfull

Figur 3. Författarens utvecklade version av Lunenburg (2011:2). Transformerande ledarskap i förhållande till ledarskap och chefskap.

Det krävs en balans mellan ledarskap och chefskap (Burns, 1978; Rombach & Ohlsson, 2013). I en kraftig obalans kommer organisationen antingen inte vara innovativ nog att överleva i den moderna världen. Detta kan strypa engagemanget i företaget genom att agera för byråkratiskt (för starkt chefskap) eller så kommer organisationen vara alldeles för innovativ, utan att leverera några resultat (Kotter, 1990a; 1990b; Mintzberg, 1989). Det optimala är att integrera chef- och ledarprofilerna i sitt ledarskap och det är kombinationen av ledaren och chefen som krävs för ett transformerande och modernt chefskap (Bennis, 1989; Boglind et al., 2013; Burns, 1978; Herzberg et al., 2010). Burns (1978) beskriver detta som ett ledarskap med syftet att facilitera medarbetarens personliga och professionella utveckling genom engagemang (se Figur 3).

2.2 Medarbetarskap

2.2.1 Vad är medarbetarskap?

Till skillnad från att vara 'en anställd' menar Tengblad (2010) att 'en medarbetare', eller medarbetarskap är det förhållande som uppstår mellan den anställde, ledaren och företaget då samtliga parter utvecklas och en gemenskap formas. Det krävs initiativ från alla parter av medarbetarskapet för att kunna utvecklas och att parterna även är öppna för att anpassa sig efter varandra (Tengblad, 2010). Detta skulle i sin tur kunna liknas med det transformerande ledarskapet som Burns (1978) och Katz (1955) beskriver – en ledare som fokuserar på de mänskliga relationerna i arbetslivet för att alla ska tycka om och trivas i arbetet.

2.2.2 Ledare och medarbetarskap

Hittills har en person som passar in på beskrivningen av 'chef och ledarskap', det vill säga någon som skapar värde för sig själv, sina medarbetare och organisationen. Detta stämmer in på Tengblads (2010) beskrivning av medledarskap – något som skapar värde för samtliga parter där de anställda bjuds in till att ta initiativ i företaget och påverka organisationen och sin egen arbetssituation, och där medarbetarna upplever en trygghet och stöd från organisationen för att kunna påverka (Wikhamn & Hall, 2014).

Viktigt för det transformerande ledarskapet som beskrivs i Figur 3 är att organisationen måste ha ett tillåtande klimat för sådant ledarskap (Mintzberg, 1989) och att medarbetarna upplever stöd från organisationen (Wikhamn & Hall, 2014).

2.2.3 Ledaren i fokus

I denna studie kommer fokus ligga på på det transformerande ledarskapet som beskrivs i Figur 3 och alla referenser till *chef*, *ledare* eller dylikt i studiens senare avsnitt refererar därmed till denna form av ledarskap, om annat ej framgår av kontexten.

2.3 Engagemang och motivation

I detta avsnitt kommer två huvudsakliga teorier att presenteras, som kommer att utgöra basen för vad vi undersöker i frågan om engagemang och/eller motivation. Dessa teorier är Herzbergs tvåfaktorsteori (Herzberg et al., 2010) och Self-Determination Theory, även känt som SDT (Deci & Ryan, 2000). På grund av dess heltäckande och grundläggande perspektiv

är tvåfaktorsteorin den huvudsakliga teorin som studien utgår från, men element från SDT kommer även att användas.

2.3.1 Tvåfaktorsteorin

Tvåfaktorsteorin enligt Herzberg et al. (2010) argumenterar att det finns två faktorer som påverkar en medarbetares motivation, som kallas *motivatorer (job satisfaction)* och *hygienfaktorer (job dissatisfaction)*. Teorin bygger på antagandet att *satisfaction* kan skapas och förhindras med hjälp av antingen miljön eller psykosociala relationer.

Det mest väsentliga menar författarna (ibid, 2010) är att motivatorerna skapar *satisfaction* när de uppfylls och *no satisfaction* när de inte uppfylls, på samma sätt som hygienfaktorerna skapar *dissatisfaction* när de inte uppfylls och *no dissatisfaction* när de uppfylls. Det är av denna anledning som det kallas tvåfaktorsteorin, då det är två separata faktorer som mäts på sina separata spektrum och påverkas av olika saker, men bidrar båda till *satisfaction* hos medarbetarna. Även om orden kan tyckas vara antonymer menar Herzberg et al. (2010) alltså att motivation och hygienfaktorer är olika faktorer, samt att den förstnämnda bidrar till motivation och den sistnämnda minskar motivation (ibid, 2010).

Furnham, Eracleous och Chamorro-Premuzic (2009) menar att en stor del av den forskning som genomförts på motivation genom tvåfaktorsteorin har fokuserat på hygienfaktorer, istället för motivatorer. Den här uppsatsen kommer att undersöka chefens ledarskap som en hygienfaktor samtidigt som motivatorerna beaktas. Det finns ett antal studier som både visat och motbevisat att det skulle finnas ett samband mellan medarbetarens attityd mot arbetet och arbetsprestation. Detta kan bero på att olika forskare varierat i det konfidensintervall som de satt för sin forskning (ibid, 2010).

Wikhamn och Hall (2014) menar även att det är viktigt att medarbetaren känner sig trygg i organisationen (*perceived organisational support*) för att uppleva känslan av ett personligt ansvar i sin yrkesroll. Det är därför viktigt som ledare att se till att det inte bara finns ett socialt stöd på arbetsplatsen, men att det även uppfattas och upplevs som stöttande av medarbetarna och en chef behöver därmed även ha en god kommunikationsförmåga (Irfaeya, 2008).

2.3.1.1 Motivatorer

Det Herzberg et al. (2010) definierat som motivatorer är de moment som är kopplade till att skapa inre motivation (jämför med Deci & Ryan, 2010), exempelvis genom tillgång till karriärmöjligheter, personlig utveckling, framgång, intresse i arbetet, uppskattning och ansvar.

2.3.1.2 Hygienfaktorer

Hygienfaktorer enligt ibid (2010) är kopplade till den yttre motivationen, och kan snarare ha en negativ påverkan på motivation, exempelvis genom mellanmänniska relationer, företagspolicyer, tillsyn, lön och arbetsförhållanden.

2.3.2 Self-Determination Theory

Vidare i motivationsforskning har Deci och Ryan (2000) forskat kring vad det är som driver människor att agera eller fatta beslut, SDT. Denna omfattar två huvudsakliga delar: motivation och behov, särskilt komponenterna intern- och extern motivation är av intresse för denna studien då det är relaterat till tvåfaktorsteorin (Herzberg et al., 2010).

2.3.3 Motivation

Motivation bryts ner i två huvudsakliga komponenter: intern (*intrinsic*) och extern (*extrinsic*) motivation.

Extern motivation beskrivs som motivation som inte kommer från den egna personen, men är kanske ett krav eller en uppmaning som ställs på en individ från omvärlden. Exempelvis en högre lön för att arbeta en röd dag. Deci och Ryan (2000) menar att individen själv inte nödvändigtvis *vill* agera enligt uppmaningen, men gör det antingen för att inte behöva hantera konsekvenserna eller för att njuta av belöningen.

Intern motivation beskrivs som en persons inre vilja att agera utan externa uppmaningar, utan av individens egna drivkraft och önskemål (ibid, 2000). Exempelvis att lära sig ett nytt språk, där belöningen blir känslan av fullbordande. Deci och Ryan (2000) menar även att medarbetare som drivs av intern motivation ofta är mer effektiva och kreativa än om extern motivation är den främsta motivatorn i arbetet.

2.3.4 Behov

Det finns tre huvudsakliga behov som frammanar en människa att agera. Dessa är kompetens, autonomi och gemenskap (Deci & Ryan, 2000). *Kompetens* i denna kontext innebär att en person har kunskap om ett särskilt fält eller ämne och kan applicera det i ett visst område. *Autonomi* syftar till den grad som en person kan bestämma över sitt eget arbete och liv. *Gemenskap* syftar till den psykologiska anknytningen och önskan om mellanmänsklig kontakt.

2.4 Sammanfattning

Från dessa teorier och forskning kommer jag att huvudsakligen ta fasta på det 'transformerande ledarskapet' (se Figur 3), chefen eller ledaren som medarbetare och medledare, samt ledaren i fokus från ledarskapsavsnittet. Från '2.3 Engagemang och motivation' kommer tvåfaktorsteorin (Herzberg et al., 2010) vara den huvudsakliga teorin som används i detta arbete, men förklaringen av begreppen *intrinsic*- och *extrinsic* motivation från SDT (Deci & Ryan, 2000) kommer att användas som komplement, då även Herzberg et al. (2010) diskuterar samma begrepp.

3. Metod

Detta avsnitt har avsikten att presentera hur studien genomförts, varför den valda metoden har valts och tar även upp etiska reflektioner kring studiens genomförande.

3.1 Semi-strukturerad intervju

Som tidigare diskuterats kommer denna uppsats undersöka vad som skapar arbetsengagemang och på vilket (om något) sätt chefer kan fostra engagemang på arbetsplatsen. Detta med fokus på motivatorer enligt Herzberg et al. (2010) och hänsyn till Deci och Ryan (2000), för att bidra till att balansera fördelningen mellan motivatorer och hygienfaktorer inom motivationsforskning (Furnham et al. 2009).

Herzberg et al. (2010) skriver om tre rekommendationer för att undersöka motivationen till arbete: rankordning där ett antal items placeras i ordning av respondenten, öppna frågor som ämnar att besvara frågeställningen och slutligen enkäter där respondenten får svara på olika sorters kvantitativa frågor. Bryman (2011) beskriver liknande alternativ och i det här fallet valdes intervjuer med öppna frågor som datainsamlingsmetoden. Som följd av detta utfördes kvalitativa, semi-strukturerade intervjuer (ibid, 2011) som undersöker en chefs påverkan på medarbetares arbetsengagemang. Intervjuerna följer en intervjuguide, medan den flexibla strukturen även tillåter följdfrågor. Denna metod valdes främst för att inte begränsa datainsamlingen och tillåta forskningen att uttömma ämnet till en så pass hög grad som möjligt, samt att minska felvariationen och därför få en högre total variation i svaren (ibid, 2011).

3.1.1 Mätinstrument

Intervjuguiden (Bilaga 1) var uppbyggd av tre teman: "Du och organisationen", "Du i organisationen" samt "Du och din ledare", som alla hade underfrågor för att besvara frågeställningen. Frågorna har varit öppna och breda, främst för att inte vara för specifika och riskera att bli ledande (ibid, 2011). Vissa frågor ströks från intervjuer om svaret hade täckts in av en annan fråga och vissa frågor tillkom om det var relevant för situationen. Respondenterna hade i inbjudan till att delta i studien tillgång till en beskrivning av studien och dess syfte, men själva intervjuguiden bifogades ej.

Enligt Herzberg et al. (2010) är det viktigt att frågorna som ställs även täcker vad den anställde vill få ut av sin anställning när *job satisfaction* undersöks, vilket har tagits hänsyn till i detta arbete. Intervjuguiden hade således följande teman:

"Du i organisationen" som fokuserar på respondentens roll i organisationen, vad deras arbete inneburit samt hur deras rollerna varit uppbyggda. Det här avsnittet används dels för att finna respondentens inre motivation i arbetet och vad deras mål med engagemanget är och dels för att skapa en bättre uppfattning om vilka hygienfaktorer som finns och i vilken grad de utspelas i personens nuvarande och tidigare arbetsroller.

“Du och organisationen” ämnar att undersöka respondentens erfarenhet av organisationen, vad deras bästa minnen har varit och varför de har valt att stanna. Fokus här ligger på vad det är som har gjort att de fortsatt med sitt engagemang i organisationen.

“Du och din ledare” betonar hur respondenten uppfattat sina ledares och sina kollegors stöd, hur de skulle beskriva ledarens beteende och deras förhållande. Sedan jämförs detta med hur personen skattat att en ledare bör vara samt vad de personligen uppskattar för stöd. I detta avsnitt undersöks hur ledarskapet förhåller sig till motivatorer, respektive hygienfaktorer.

Respondenterna instruerades att utgå från sin tid i AIESEC när de svarade på frågorna och frågorna var utformade för att lägga fokus på organisationen. Följdfrågor ställdes även när det var oklart om de pratade om AIESEC eller en annan organisation. Detta för att försäkra att andra erfarenheter inte skulle påverka denna studie (exempelvis chefsbeteende i andra organisationer).

I intervjun definierades även den ‘ledare’ som är central i frågorna för *“Du och dina ledare”* som en person i en arbetsledande ställning. *“Dina ledare”* förtydligades att det gällde deras närmaste chefer eller team ledare. Beskrivningens mål var att vara så neutral som möjligt och nämner därför chef och ledare samtidigt, för att inte blanda ihop de förutfattade meningar som kan finnas (Kotter, 1990a; Mintzberg, 1989; Zaleznik, 1977). Intervjupersonerna fick även en chans att ställa frågor om definitionen för att klargöra att intervjupersonen och intervjuaren hade samma uppfattning om vad som menades med ‘ledare’, så väl som andra begrepp om förvirring uppstod.

Eftersom organisationens svenska verksamhet är utspridd över hela landet med det nordligaste kontoret i Umeå och det sydligaste kontoret i Lund har telefonintervjuer genomförts för att kunna inte begränsa studien till geografisk bekvämlighet. Bryman (2011) menar att tidigare forskning inte funnit en större skillnad mellan telefonintervjuer och intervjuer som genomförts vis-à-vis. Detta möjliggjorde det även att få in fler perspektiv än vad som annars skulle kunna göras.

3.1.2 Förstudie

En förstudie genomfördes innan intervjuerna som utgör empirin för studien hölls, genom att testa intervjuguiden i en intervjusituation på en person som passade in i urvalsgruppen för att se hur intervjuguiden eventuellt kunde förbättras (Johannessen & Tufte, 2003). Denna respondents intervju användes inte i huvudstudien. Resultatet av förstudien gjorde att vissa frågor ströks, att vissa förtydliganden gjordes i guiden (exempelvis förtydligande om vad som menas med ‘ledare’) och att frågor skrevs till eller omformulerades. Förstudien gjorde även att intervjuaren var mer bekväm med intervjuguiden i den första intervjun som utgjorde empirin och att det därför var möjligt att få ut mer av de intervjuer som utgjorde empirin (Bryman, 2011).

3.2 Urval

En viktig utgångspunkt i studien har varit att få perspektiv från flera av de lokala kommittéerna som finns i Sverige, för att öka stickprovet och därmed försäkra att eventuella brister eller framgångar inte enbart beror på lokala förutsättningar och urvalet har därmed varit målinriktat (ibid, 2011).

Urvalsgruppen består av medlemmar som varit engagerade i studieorganisationens verksamhet i Sverige längre än 18 månader, för att försäkra om att de inte är för nya i organisationen och har en uppfattning av de olika ledarskapsrollerna, samt för att kunna dra slutsatser kring organisationens verklighet i Sverige. En ledarskapsroll sträcker sig vanligen över en mandatperiod på ett år inom organisationen och en medlemsroll sträcker sig vanligtvis från 3-6 månader, varför 18 månader valdes som urvalskriterium. Det målinriktade urvalet (ibid, 2011) gjordes genom att lämpliga kandidater som uppfyllde följande kriterier identifierades:

- Har varit engagerad i AIESEC i Sverige i minst 18 månader.
- Påbörjade sin första roll inom AIESEC tidigast 2010.
- Har haft minst två olika team roller (exempelvis arbetat i två olika team eller två olika roller inom samma team).
- Har haft minst en ledarskapsposition.

Från medlemsregister från de senaste åren kunde ett antal deltagare identifieras och fjorton personer som uppfyllde ovanstående kriterier kontaktades och bjöds in att delta i en intervju. Efter detta valdes åtta personer ut för att utgöra empirin för denna studie, baserat på de som anmält intresse och som var tillgängliga inom tidsramen för studien. En av dessa fjorton var respondent i förstudien och utgör därmed inte empirin. Stor hänsyn togs till anonymiteten och därför kontaktades respondenterna direkt, utan rekommendation från en chef eller ledare, då de annars kunde varit lätta att identifiera. Anonymiteten var även viktig för att uppmuntra respondenter att delta och att lämna ärliga svar och deras riktiga namn har bytts ut mot pseudonymer (ibid, 2011). Respondenterna har varit medvetna om de åtgärder som vidtagits för att skydda deras identitet och de har haft möjlighet att dra sig ur studien (ibid, 2011).

3.3 Analysmetod

Intervjuerna spelades in, med tillstånd från respondenterna. Intervjuerna transkriberades ej, då fokus ej låg på samtalsanalys, men snarare intervjupersonernas upplevelse. På grund av detta summerades intervjuerna istället, där nyckelord och fraser som respondenterna uppgett sammanställdes från samtliga intervjuer under intervjuguidens tre teman. I konsolideringen har vissa ord behövts förändras och inspelningarna spelats upp vid behov för att säkerställa att det är intervjupersonens ord som summerats och inte författarens, eller i konsolideringens exempel, att den ursprungliga meningen är kvar.

3.4 Reliabilitet och validitet

För att försäkra kvaliteten i forskning brukar man tala om validitet (att det som avsetts att mätas även är det som har mätts i studien) och reliabilitet (som avser hur tillförlitligt resultatet är). Dessa två begrepp brukar delas upp i intern- och extern validitet, samt intern- och extern reliabilitet (ibid, 2011).

Intern validitet innebär att det som forskaren avser att undersöka är det som undersöks. Detta tenderar att vara starkt i kvalitativa studier, som har möjlighet att samla in mer data kring ett ämne än en kvantitativ studie möjligtvis skulle kunna göra inom ett särskilt fält. Detta beror dock självklart på vad studien handlar om och vad det är som kommer att undersökas. Frågorna i mätinstrumentet, såväl som eventuella följdfrågor, var uppbyggda på vad studien avsåg att undersöka och studien har därmed en hög intern validitet.

Extern validitet handlar om hur generellt applicerbara studiens slutsatser kan vara. LeCompte & Goetz (i Bryman, 2011) argumenterar för att kvalitativa studier ofta har en lägre validitet, då fallstudier är vanliga och resultatet därför inte nödvändigtvis är applicerbara i ett annat fall om någon skulle replikera studien. Detta kan stämma för denna studie, men generella slutsatser vore begränsade till organisationen som faller inom ramen för avgränsningarna enligt '1.4 Avgränsningar'. Vidare kan denna studies resultat komma att behöva anpassas för att fungera i andra organisationer och situationer, vilket skulle ge denna studie en medel extern validitet.

Intern reliabilitet berör hur väl tolkningen av data och resultat överensstämmer mellan forskarna i ett forskarlag. Då denna studie genomförts av en person kan den interna reliabiliteten vara svår att avgöra. Den höjs av förstudien som genomfördes (Johannessen & Tufte, 2003) och faktumet att författaren haft opponenter och handledare att diskutera studiens struktur och innehåll höjer även den interna reliabiliteten.

Extern reliabilitet bör inte förväxlas med den externa validiteten, utan menar att samma studie kan replikeras och få liknande, om inte samma resultat. Att intervjuerna grundade sig i en intervjuguide och intervjuerna därför följde samma teman, även om vissa frågor varierade från intervju till intervju bidrar till studiens externa reliabilitet. Detta kan både tyckas stämma, samtidigt som det inte kan tyckas stämma. Görs studien om 20 år kommer resultaten troligen vara annorlunda, då den generationen förmodligen kommer ha andra uppfattningar och önskningar. Samtidigt skulle troligen liknande resultat kommas fram till om studien genomfördes de närmaste åren, inom samma organisation. Liknande resultat skulle troligen även finnas om studien genomfördes i en liknande organisation eller i en annan medlemskommitté i AIESEC. Denna studie har därmed en hög extern reliabilitet.

3.5 Etiska reflektioner

En bias som är viktig att ta upp är att jag, författaren, är aktiv i organisationen och innehar själv en ledarskapsposition. Detta kan självklart påverka resultaten, då många eventuellt inte skulle vara helt ärliga i sina intervjuer på grund av tillträdesproblematik som kan uppstå

(Bryman, 2011). Detta kan även vara en fördel, då jag som författare har en god inblick i hur organisationen arbetar, men kan även vara en nackdel då jag även kan vara drabbad av 'hemmablindhet'. På grund av tillträdesproblematiken och 'hemmablindheten' har ingen som varit i beroendeställning till mig intervjuats om sin upplevelse i organisationen under mitt ledarskap, det vill säga att ingen har intervjuats från den kommitté som jag leder om de varit aktiva i det lokala arbetet eller arbetat med mig som ledare.

Deltagande i studien var frivilligt och samtliga respondenter samtyckte till att delta i studien och att intervjun spelades in. Stötte respondenten på en fråga som de var obekväma med att svara på fortsatte intervjun med nästa fråga. Filnamnen på inspelningarna från intervjuerna har anonymiserats, samt sammanfattningarna av intervjuerna, så att personerna ej ska kunna identifieras (Bryman, 2011).

4. Resultat

Detta avsnitt ämnar att redovisa den empirin från de intervjuer som genomfördes, varpå analysen av denna empiri följer i avsnittet '5. Analys'. Sju personer intervjuades för att utgöra empirin för denna studie och dessa tillskrevs pseudonymer för att bevara deras anonymitet. Följande är pseudonymerna som kommer att användas i denna studien: Nils, Sofia, Linus, Isabell, Filip, Lena och Erik.

4.1 "Du i organisationen"

I '3.1.2 Intervjuguide' beskrivs denna del av intervjun som delen där respondentens roll i organisationen, innebörden av deras arbete samt rollernas struktur står i centrum. Syftet var att skapa en förståelse av respondentens inre motivation och vad deras mål är med att engagera sig. Delen ämnar även att skapa en uppfattning om vilka faktorer som utspelas, såväl som i vilken grad, i personens nuvarande och tidigare arbetsroller.

4.1.1 Flexibilitet och utmanande arbetsuppgifter

Majoriteten av de intervjuade upplevde att arbetet i deras olika roller varit flexibelt och upplevde att de kunde påverka utformningen av arbetet på olika sätt, exempelvis när de kunde arbeta, hur de skulle arbeta samt att komma med nya idéer om vad arbetet skulle omfatta. Isabell gav bland annat exempel på en ledare som frågat henne vad hon ville lära sig och utveckla, vilket rollen sedan utformades utefter. Filip beskriver rollerna som en ram, där en del är förutbestämt, men att man själv väljer vad och hur man vill måla inom den. Det som hade en negativ inverkan på flexibiliteten (det vill säga mindre flexibel) var aspekten att en stor del av arbetet utförs i ett team och man då blir beroende av andras tillgänglighet för att arbetet ska gå framåt. En respondent menar även att det finns vissa arbetsuppgifter som inte har en större innebörd, men de trots detta måste utföras och menar att organisationen ibland kan ha svårt att komma ur dessa mönster och gamla vanor.

Samtliga intervjupersoner hade haft flera roller i organisationen och uppgav även att arbetet har varit utmanande och de har lärt sig mycket av det – för flera är undantaget dock den första rollen. Erik menar att han fortfarande försökte förstå organisationen och tänkte att det var bäst att stanna kvar ett tag för att se hur både förståelsen och arbetet utvecklades. Isabell tillade även att hon utöver detta inte hade tillräckligt god självkänedom för att de vilka möjligheter som fanns för att utveckla sig själv i sin första roll. En annan faktor i utmaningar var variationen på problem och hinder som uppstod och att komma på lösningar på dessa.

Filip spekulerade att många som engagerar sig i organisationen inte har mycket arbetslivserfarenhet, på grund av den unga ålder då de flesta engagerar sig. Han menade att det för dessa individer blir utmanande med en intensiv inlärningsperiod när det gäller att arbeta och leda i ett team. Både Nils, Erik och Linus påpekade att organisationen inte är till för att vara någons karriär, men det ska vara ett verktyg för att man ska kunna lära sig så mycket som möjligt på så kort tid som möjligt. Detta stämmer även överens med organisationens tillvägagångssätt av att tillämpa en 'learning by doing'-metod. Erik menade

att han i alla sina ledarskapsroller upplevt att han var 'redo' ungefär halvvägs in på mandatperioden. En respondent uttryckte det som att:

“Man slängs ner i den djupa delen av poolen och så lär man sig simma samtidigt.”

De respondenter som varit kommittéordförande under en full mandatperiod uppgav att detta även var den mest utmanande rollen, även när de jämförde med sina senare roller. Respondenterna uppgav även att de sökte sig till flera roller i organisationen för att de kände att de kunde lära sig mer, bidra med mer och för att de uppskattar arbetsmiljön.

4.1.2 Motivation till engagemang

“Människorna skapade en miljö som jag ville vara i.” [Isabell]

En respondent, Erik, påpekar att de tycker att det är fascinerande hur man får arbeta för att motivera medarbetare i en organisation som AIESEC, där man inte kan 'bestraffa' på traditionella, exempelvis genom att påverka personens inkomst. Erik påpekar även att han inte upplever den pressen som oftast är associerad med denna typen av bestraffning och attribuerar det till att de arbetar med människor som han beskriver som 'de med ett growth mindset'. Detta innebär att fokus ligger på hur man kan växa och utvecklas som person och hittar lösningar istället för problem. Enligt Erik underlättar detta när man inte har något ekonomiskt incitament att arbeta. Filip beskriver det som en positiv press, som kommer från gemenskapen och sina kollegor, och att det är denna press som gör att man fortsätter.

“Människor i AIESEC, de vill utveckla andra saker, inte bara sina fickor” [Erik]

Flera respondenter nämnde även att de hade haft brist på medarbetare i en eller flera av deras roller och att detta blev en extra push för dem att anstränga sig mer och ta mer ansvar. Erik, Isabell och Filip påpekar dessutom att det som motiverar dem och som gör att de känner att de vill fortsätta i organisationen är när de ser människorna som de arbetat med utvecklas och att de tycker om arbetet.

“Jag kände mig delaktig i att återskapa den här miljön som jag såg, liksom i början, att nu var vi de som skapade den här miljön och attraherade andra som har samma värderingar och vill jobba med oss för att nå våra mål.” [Isabell]

4.2 "Du och organisationen"

Detta avsnitt av intervjun ämnade att undersöka respondentens erfarenhet av organisationen, deras starkaste minnen och varför de har valt att stanna. Centralt var vad som gjort att de fortsatt med sitt engagemang i organisationen.

4.2.1 Motivation till fortsatt engagemang

Samtliga respondenter har på olika sätt sagt att det som kommer sticka ut mest från deras tid i AIESEC är personerna de arbetat med, atmosfären de arbetade i och hur de kämpade för att nå sina mål och arbetade ihop som ett team.

“Jag tror kanske att det jag kommer minnas med mest värme är relationerna som vi hade i våran styrelse” [Isabell]

“Det [som hon kommer minnas mest i framtiden] kommer handla mer som de här roliga, sociala aspekterna, än arbetsaspekter.” [Lena]

Virade diskuterade Isabell att en stor frustration hos henne är de gånger då hon varit ineffektiv eller hamnat i en ‘motivationsdipp’ och att hon då tagit mer tid än nödvändigt på sig att utföra vissa uppgifter. Hon menar att detta frustrerat henne för att hon hade kunnat få ut mer av sin tid i organisationen om hon hade kommit ur dessa ‘dippar’ snabbare.

I Figur 4 ser vi att majoriteten av respondenterna någon gång övervägt att lämna organisationen. De flesta hade liknande svar på varför detta skett, men de vanligaste anledningarna var att de inte kände sig utmanade i sitt arbete, att de inte förstått varför relevansen av det de ombetts göra eller att de inte kände att deras arbete och engagemang uppskattades. Det som gjort att respondenterna i majoriteten av fallen valt att stanna kvar kan delas upp i inre- och yttre faktorer, exempelvis att de upplevt en känsla av plikt och ansvar gentemot uppdraget och sitt team (då mandatperioderna oftast är om ett år), de vill fortsätta sin personliga utveckling och de vill fortsätta bidra till organisationens vision och mission (inre faktorer). Yttre faktorer har varit exempelvis att en ny arbetsroll erbjudits där respondenterna upplevt att de kunde utvecklas eller att de fått bra feedback från de traineer och volontärer som de arbetar med. När de frågades om det fanns en unik, enskild sak som gjorde att de stannade kvar blev svaret att den huvudsakliga anledningen till varför de stannade kvar var människorna som de arbetade med.

Anledningar till varför respondenterna tvivlat på sitt engagemang	Det som gjorde att respondenterna inte lämnade organisationen
<ul style="list-style-type: none">• Att de inte känt sig utmanade i sitt arbete.• Att de inte förstått syftet med arbetet eller uppfattat det som tillräckligt meningsfullt.• Att de inte upplevde att deras hårda arbete uppskattades• Missnöje med sin ledare• Motgångar som försenar verksamhetsplaner• De inte upplevt att de varit tillräckligt kvalificerade för arbetet	<ul style="list-style-type: none">• Plikt- och ansvarskänsla gentemot uppdraget och teamet• De insåg att det fanns mer att lära sig• Tilltron till syftet med organisationen och viljan att bidra till denna vision• En ny roll med mer ansvar öppnades upp som de valde att söka där de kunde implementera sina idéer• Människorna i organisationen• Meddelanden från nöjda traineer och volontärer• Framtida möjligheter

Figur 4. Det som fått respondenterna att tvivla på sitt engagemang och det som hållit dem från att lämna organisationen.

De intervjupersoner som ska fortsätta i organisationen efter att deras nuvarande roll avslutats har sagt att de vill fortsätta för att de känner att de har mer att lära av och att de tror att de har mer att bidra med samt att de uppskattar atmosfären och människorna som de arbetar med. Flera säger även att de ser en möjlighet för dem att utvecklas i de roller som erbjuds och

hoppas även att de kan applicera det de lär sig i sina framtida yrkesroller samt att kunna applicera teori i praktiken. Dessutom tror de på det de arbetar med.

Av de som snart ska avsluta sina roller har samtliga funderat över hur de kan bidra till organisationens utveckling i framtiden och uttryckte intresse av att fortfarande engagera sig och/eller bidra på något sätt, om än i mindre utsträckning än i dagsläget.

4.3 "Du och din ledare"

Avsnittet betonade hur respondenten uppfattat sina tidigare och nuvarande ledare och sina kollegors stöd, hur de skulle beskriva chefens beteende och deras förhållande. Sedan jämfördes detta med hur personen skattat att en ledare borde vara, samt vad de personligen uppskattar för stöd. I detta avsnitt undersöktes ledarskapets förhållande till motivatorer, respektive hygienfaktorer.

4.3.1 Det ideala ledarskapet

Under intervjun ombads respondenterna diskutera hur de anser att en ledare bör vara. Dessa egenskaper och beteenden jämfördes sedan med deras skattning av hur vilka egenskaper och vilket beteende deras ledare har haft.

Integritet	Helhetsperspektiv	Empati	Uppskattande
Emotionell intelligens	Närhet till medarbetare	Inger och förtjänar tillit	Beslutsam med en klar riktning
Inspirerande	Aktiv lyssnare	Självmedveten	Respekt
Öppensinnad	Anpassningsbar	Proaktiv	Tar ansvar
Kommunikativ förmåga	Sätter teamet först	Lösningsorienterad	Driven
Ser till medarbetares personliga och professionella utveckling	Kan facilitera samtal och diskussioner	Fokuserar på sina styrkor istället för sina svagheter	Lämnar utrymme för innovation

Figur 5. De egenskaper som respondenterna anser att en ledare bör ha.

4.3.2 Det upplevda ledarskapet

De flesta uppgav att deras nuvarande eller tidigare ledare i någon grad uppfyllt de egenskaper och beteenden som nämna i Figur 5, men flera uttryckte det Nils summerade som att hans ledare haft dessa egenskaper, men det var aldrig en person som uppfyllde alla dessa. Isabells upplevelse var liknande, dock var det viktigaste för henne att hon kunde lita på sina ledare och hon menade att det var när tilliten inte fanns som missnöjet blev som starkast. Hon har upplevt detta från två olika perspektiv: då hon inte kan lita på ledaren som ledare och då hon inte kan lita på ledaren som person.

En av respondenterna betonade även vikten av att vara självmedveten och förstå hur det egna beteendet uppfattas. De berättade om när en av deras ledare hade berättat om hur hen brukade

försöka skapa en personlig kontakt med medarbetarna genom att prata om informella saker innan de började prata om arbete. Medarbetarna, å andra sidan, upplevde detta som irriterande för att det inte verkade vara genuint när ledaren pratade om personliga saker för att sedan prata om arbetsrelaterade saker. De menare att ledaren endast använde det som en ursäkt för att prata om arbete.

En annan av respondenterna berättade om en av sina ledare som var omtänksam, vilket gjorde att de andra medarbetarna blev motiverade att arbeta hårdare. Samma respondent hade haft en annan ledare som distanserade sig från de andra i teamet och talade illa om andra i teamet. Detta skadade balansen i teamet och arbetsmiljön.

4.3.3 Det upplevda stödet från ledare och kollegor

En annan del av detta avsnitt i intervjun undersökte vilket stöd respondenterna upplevt från sina ledare i de olika rollerna, vilket stöd de upplevt från sina kollegor och vilket sorts stöd de personligen uppskattar.

Stöd från ledare	Stöd från kollegor
<ul style="list-style-type: none">• Formellt och informellt stöd• Coaching samtal• Guidande när det behövdes• Föregår med gott exempel• Visste när de skulle bete sig som en chef och när de skulle vara en vän• Försett med verktyg och kunskap• Uppmuntrade att ta upp nya utmaningar• Arbetscentrerat stöd• Professionellt fokus	<ul style="list-style-type: none">• Informellt stöd• Omtanke• Erbjuder hjälp• Utbyter idéer• Inspirerat• Trevlig arbetsmiljö (exempelvis informella konversationer, skämt och aktiviteter)• Komplimanger• Arbetsrelaterat stöd• Relationsfokus

Figur 6. Det upplevda stödet från ledare och kollegor.

Erik upplever att det personliga och professionella stödet är kombinerat, att han har det professionella stödet när det gäller uppgifter och arbetet, men personerna han arbetar med är hans vänner. Filip och Nils menar att det har varierat från ledare till ledare. En av de respondenter med ordförandeerfarenhet menar även att det var ett ensamt arbete, då 'man måste hålla skenet uppe [om att det går bra]'.

Flera respondenter har uppgett att atmosfären, eller miljön, är det som gör att de inte upplever arbetet som jobbigt, men att det är någonting som de tycker om att göra.

“Jag tror aldrig att någon av de ledarna jag har haft har sagt ‘Vad kan jag göra för att hjälpa dig?’ ... Det är mer kanske att de har sagt ‘Vad behöver du från mig?’ och då, ja, jag vet inte. Jag tycker inte att det är samma sak.” [Isabell]

4.3.4 Konflikter på arbetsplatsen

De flesta hade inte upplevt några större konflikter med sina ledare, men hade exempelvis haft meningsskiljaktigheter angående beslut som skulle fattas i organisationen eller hur någonting

skulle utföras. I dessa fall hade meningsskiljaktigheten diskuterats där båda kunnat uttrycka sin åsikt, varpå de kommit överens om en lösning. Erik menar att det viktigaste i sådana situationer är att bägge parter har ett öppet sinne och accepterar att båda sidor kan ha rätt och fel och att det därför är viktigt att vara öppen och lyssna på varandra.

Isabell och Lena uppgav dock att de varit med om större konflikter som lett till att de personliga relationerna påverkats såväl som motivationsnivå. I Isabells fall var konflikten med hennes ledare och hon tog initiativ till att lösa situationen och spekulerar att hon inte tror att hennes ledare hade gjort detsamma förrän mycket senare och var osäker på om ledaren ens skulle ha gjort det. Hon påpekar även att hon troligen inte hade varit lika öppen till att lösa situationen om det hade tagits upp senare. Filip hade en liknande situation, om än ej lika allvarlig, där de personliga relationerna påverkades, men ledaren försökte inte förbättra situationen och Filip kände inget behov av att förbättra situationen, så det fick rinna ut i sanden. För Lena var det värsta när hon upplevde att kollegorna på distans motarbetade henne, även om de arbetade mot samma mål. Hon menar även att det oftast inte är *vad* som sägs som skapar friktion, utan *hur* det sägs.

“Jobbar vi tillsammans eller inte?” [Lena]

De flesta av respondenterna har sagt att deras tidigare ledare har påverkat deras arbete i hög utsträckning, men att det blivit tydligare då ledaren brustit eller inte uppfyllt de egenskaper som tidigare listats. I dessa situationer har det orsakat frustration hos respondenterna, som menar att en del av ledarens arbete omfattar att motivera sina medarbetare nog för att de ska utföra sitt arbete väl. Respondenterna menar även att de kan spåra sin personliga utveckling till en roll som varit under ett ledarskap då flera av de egenskaper som listas i Figur 5 varit tillämpliga. Under ett sådant ledarskap, särskilt då en ledare har hög integritet upplevde respondenterna att de höll samma standard och menar att ledaren föregick med gott exempel och satte en standard som de andra strävade efter.

Den sista delen av intervjun var där de fick lov att hypotetiskt ge sina tidigare ledare råd och råden är följande nedan.

“Sluta aldrig tro och bemyndiga [empower] människorna de arbetar med.” [Erik]

“Var lite mer öppen med de du arbetar med och bygg på relationerna inom teamet för tillit.” [Isabell]

“Det jag hade behövt skulle varit en konkret handlingsplan på vad jag skulle göra härnäst.” [Filip]

“Glöm inte varför du började från början.” [Linus]

“Vi gör alla vårt bästa ... Man måste kunna ha den distansen och säga till sig själv att ‘jag duger bra som jag är och jag har gjort mitt bästa’ och inte kan kräva, man kan inte kräva för mycket av sig själv.” [Sofia]

“Lyssna mer och prata mindre.” [Nils]

“Våga vara bestämd.” [Lena]

5. Analys

I detta kapitel kommer de resultat som presenterats i föregående kapitel att diskuteras med den teori och forskning som tagits upp under '2. Teori och tidigare forskning'. Syftet är här att analysera hur resultatet passar in eller skiljer sig från det den tidigare forskningen inom området för att kunna besvara forskningsfrågorna 'Vad påverkar arbetsengagemang?' och 'På vilket sätt kan chefer fostra engagemang på arbetsplatsen?'.

5.1 Transformerande ledarskap

I kapitel 2 introducerades vi till olika former av ledarskap och landade i ett så kallat transformerande ledarskap, enligt Burns (1978) med flera (Rombach & Ohlsson, 2013; Kotter, 1990a; 1990b; Mintzberg, 1989; Bennis, 1989; Boglind et al., 2013; Herzberg et al., 2010). I Figur 7 har de kvalitéer som attribuerats det transformerande ledarskapet från Figur 3 sammanfattats med egenskaperna och beteendena som respondenterna beskrev som 'det ideala ledarskapet' i Figur 5.

Kategori	Transformerande ledarskap	Det ideala ledarskapet
Tankeprocess	Fokuserar på människor och processer Ser helheten	Emotionell intelligens Empati Helhetsperspektiv Sätter teamet först
Målsättning	Skapar planer utifrån en vision Förbättrar nutiden för en bättre framtid Ser träden i skogen	Ha en klar riktning Proaktiv Driven Lösningorienterad
Förhållande till anställda	Bemyndigar och styr Medarbetare Utveckling och koordinering för tillit och delegering	Ser till medarbetares personliga och professionella utveckling Närhet till medarbetare Uppskattande Respekt Självmedveten Inger och förtjänar tillit
Verksamhet	Gör rätt saker på rätt sätt Arbetar i förändring Arbetar i synergi	Lämnar utrymme för innovation Aktiv lyssnare Anpassningsbar Öppensinnad Fokuserar på sina styrkor istället för sina svagheter
Styrning	Använder inflytande Hanterar konflikt Beslutsam och ansvarsfull	Inspirerande Integritet Kan facilitera samtal och diskussioner Kommunikativ förmåga Beslutsam Tar ansvar

Figur 7. De egenskaper som respondenterna anser att 'det ideala ledarskapet' bör demonstrera jämfört med författarens utvecklade version av Lunenburg (2011:2) och det transformerande ledarskapet.

I denna jämförelse ser vi att det ledarskap som, av respondenterna, beskrivs som idealt bär vissa likheter till det transformerande ledarskapet. I Figur 7 ser vi att de främsta likheterna är i tankeprocesskategorin, att se helhetsperspektivet. I målsättningskategorin, förhållandet till de anställda i medarbetarförhållandet och bemyndigandet och styrningen genom personlig och professionell utveckling. I verksamhetskategorin i förhållande till att vara anpassningsbar och öppensinnad i förändring samtidigt som de kan fokusera på sina styrkor och arbeta i synergi för att väga upp för eventuella svagheter och slutligen hur ledaren styr verksamheten i styrningskategorin. De kategorier där de inte nödvändigtvis stämde överens var tankeprocesskategorin och fokus på processer, förhållande till anställda i hur tillit byggs upp. Även verksamhetskategorin med fokus på vad ledaren bör arbeta med och hur (beror på tolkningen om 'rätt saker på rätt sätt').

En intressant aspekt var även att flera respondenter menade att deras ledare hade vissa av dessa attribut, men aldrig allihop i en ledare, samt att detta var tydligast när ledaren saknat vissa attribut och kan därför liknas med en hygienfaktor (Herzberg et al., 2010). Detta blir intressant då ledarskap som en hygienfaktor kan innebära att bristen på det 'ideala ledarskapet' eller det 'transformerande ledarskapet' kan leda till oengagemang, medan ledarskap som en motivator kunde innebära att engagemanget kunde öka och minska (ibid, 2010). Som vi ser i Figur 8 kan ledarskap vara både engagerande och oengagerande och kan därför både påverka engagemang som en motivator, och oengagemang som en hygienfaktor.

5.2 Engagemang och motivation

Ställer vi det upplevda stödet respondenterna upplevt från sina ledare och kollegor i Figur 6 och de upplevda orsakerna till bristande engagemang och motivation till att stanna kvar i organisationen trots detta (Figur 4) bredvid varandra och jämför dessa med de likheter till motivatorer och hygienfaktorer (Herzberg et al., 2010) ser vi en intressant fördelning (se Figur 8).

5.2.1 Upplevt stöd och tvåfaktorsteorin

Om vi fokuserar på det stöd som är relaterat till hygienfaktorer ser vi att det mesta, både för kollegor och ledare, rör sig om de mellanmännsliga aspekterna av arbetsmiljön. Dock är det hygienfaktorrelaterade stödet mer uteslutande gällande de mellanmännsliga attributen och socialt stöd, medan chefernas roll haft med mer funktionella aspekter, som annars minskat motivationen och engagemanget hos respondenterna, exempelvis tillgång till guidning, coachingsamtal och verktyg och kunskap. Erik påpekade särskilt att det var viktigt att en ledare kunde skilja på när de borde vara en vän och när de borde vara en chef, vilket kan tolkas som att bristen på denna förmåga kan leda till *dissatisfaction*.

5.2.2 Upplevt bristande engagemang och tvåfaktorsteorin

Skiftar vi fokus till de upplevda orsakerna till bristande engagemang och valet att stanna i organisationen ser vi att faktorer relaterade till motivatorer är överrepresenterade, det vill säga att de gånger respondenterna upplevt ett bristande engagemang har det varit på grund av en låg grad av *satisfaction*. Främst har detta varit relaterat till den interna motivationen (Deci & Ryan, 2000) i form av koppling till personliga intressen eller klarhet kring arbetet (Herzberg

et al., 2010). I dessa fall har det som har behållit respondenterna i organisationen också varit relaterat till motivatorer, eventuellt en *önskan* om *satisfaction*, exempelvis ansvarskänsla gentemot sina kollegor, uppmuntran, utvecklingsmöjligheter och en tilltro till organisationens syfte.

Den enda hygienfaktor som tagits upp som anledning till fortsatt engagemang är människorna i organisationen. I intervjuerna är detta även den mest nämnda faktor till engagemang, fortsatt engagemang och även som starkaste minne av organisationen, vilket gör vikten av de mellanmänniska relationerna intressant.

5.4 Vad påverkar arbetsengagemang?

Från studien och teorin kan vi se ett antal faktorer som bidrar till arbetsengagemang, och som därför bör vara en hög prioritering för organisationer. Kortsagt kan dessa faktorer summeras som; gemenskap, att se ens egen resultat och påverkan, personlig och professionell utveckling, utmanande arbetsuppgifter, tillit och förtroende, rum för innovation, liknelser i personliga värderingar och organisationens syfte, uppmuntran och visad omtanke.

I '5.2.2 Upplevt bristande engagemang och tvåfaktorsteorin' och Figur 8 pekas otydlighet kring arbetsuppgifterna ut som en bidragande faktor till bristande engagemang. Respondenterna menade att majoriteten av förvirringen eller otydligheten kring arbetet främst var närvarande i den första rollen de hade i organisationen. Detta påvisar vikten av processen kring integreringen av nyanställda i organisationer och kan möjligtvis påverka personalomsättningen.

Vi kan även se att möjligheten att se sitt individuella bidrag till organisationen påverkar motivationen. Exempelvis hur de medarbetare som respondenterna lett har utvecklats. Detta kan möjligtvis bero på hur många medarbetare man har och hur mycket som är medarbetarnas 'egna, individuella ansvar'. Från empirin kan det spekuleras att medarbetare som arbetar i mindre team är mer effektiva än de i större team, vilket kan vara av intresse för framtida forskning.

Konflikthantering verkar även, från empirin, ha en påverkan på arbetsengagemang och den viktigaste komponenten i detta fall verkar vara hur snabbt konflikten hanteras. I en konflikt är det därför viktigt för både medarbetare och ledare att vara tydlig i sin kommunikation, att man är medveten om hur man själv uppfattas och inte vänta med att ta upp frågan.

	Upplevt stöd från ledare	Upplevt stöd från kollegor	Upplevd orsak till bristande engagemang	Upplevt motivation att stanna i organisationen
Motivatorer	<ul style="list-style-type: none"> • Formellt och arbetscentrerat stöd • Föregår med gott exempel • Uppmuntran till nya utmaningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbetsrelaterat stöd • Utbyter idéer • Komplimanger 	<ul style="list-style-type: none"> • Att de inte känt sig utmanade i sitt arbete. • Att de inte förstått syftet med arbetet eller uppfattat det som tillräckligt meningsfullt. • Att de inte upplevde att deras hårda arbete uppskattades • Motgångar som försenar verksamhetsplaner 	<ul style="list-style-type: none"> • Plikt- och ansvarskänsla gentemot uppdraget och teamet • De insåg att det fanns mer att lära sig • Tilltron till syftet med organisationen och viljan att bidra till denna vision • Meddelanden från nöjda traineer och volontärer • Framtida möjligheter • En ny roll med mer ansvar öppnades upp som de valde att söka där de kunde implementera sina idéer
Hygienfaktorer	<ul style="list-style-type: none"> • Informellt stöd • Guidning • Coaching samtal • Visste när de skulle bete sig som en chef och när de skulle vara en vän • Försett med verktyg och kunskap • Professionellt fokus 	<ul style="list-style-type: none"> • Informellt stöd • Erbjuder hjälp • Omtanke • Inspirerat • Skapar en trevlig arbetsmiljö • Relationsfokus 	<ul style="list-style-type: none"> • Missnöje med sin ledare • De inte upplevt att de varit tillräckligt kvalificerade för arbetet 	<ul style="list-style-type: none"> • Människorna i organisationen

Figur 8. Det stöd respondenterna upplevt från sina ledare och sina kollegor (Från Figur 6) och orsaker till bristande eller sviktande engagemang, samt orsaker till att de stannat i organisationen (från Figur 4) i förhållande till tvåfaktorsteorin enligt Herzberg et al. (2010).

5.5 På vilket sätt kan chefer fostra engagemang på arbetsplatsen?

För att engagemang på arbetsplatsen skall kunna uppstå är det viktigt att de rekvisit som beskrevs i avsnitt '5.4 Vad påverkar arbetsengagemang' uppfylls. I Figur 8 ser vi vilket ledarskapsbeteende som uppfattas som positivt och stöttande av ledare under 'Upplevt stöd från ledare'. De resterande tre kolumnerna visar vilka rekvisit som inte nödvändigtvis är direkt relaterade till ledaren, men som ledaren i viss mån kan påverka. Exempelvis kan en ledare arbeta med initiativ för en bättre gemenskap (Deci & Ryan, 2000), för att utformningen av arbetsrollerna är utmanande och utvecklande (Herzberg et al., 2010) och arbeta för att främja medarbetarskapet och medledarskapet (Tengblad, 2010).

Det som hade orsakat den kraftigaste bristen i arbetsplatsengagemang i studien var om medarbetarna inte upplevde att ledaren var respektfull, hade integritet och att de kunde lita på ledaren. En intressant aspekt av tillit detta var en av respondenternas upplevelse av att kunna lita på sin ledare och menade att ledaren kunde litas på som person men inte som ledare, men om ledaren inte kunde litas på som person kunde hen inte heller litas på som ledare. Här ser vi vikten av att arbeta med den personliga kontakten (Deci & Ryan, 2000; Herzberg et al., 2010). En annan respondent tog upp ytterligare en aspekt av detta och menade att tilliten i ett av de teamen de hade arbetat i varit hög och att respondenten då upplevde att hen kunde komma med nya idéer och få hjälp och stöd från sitt team.

I jämför vi rekvisit för *no satisfaction* och *dissatisfaction* i Figur 7 och Figur 8 kan vi även se att det finns ett behov för ledare att ha ett helhetsperspektiv och förmågan att arbeta proaktivt för att kunna identifiera när medarbetare har problem med motivationen (Burns, 1978). Denna beskrivning av ledaren passar även in på Katzs (1955) mening att det är nödvändigt för ledare i alla led att ha en hög mellanmänsklig förmåga. Ett exempel från intervjuerna om just detta var Erik, vars engagemang vände då ledaren visade vilka roller som passade Eriks profil och utvecklingsintresse.

6. Diskussion och slutsatser

Med detta kapitel summeras de tidigare kapitlen i uppsatsen och syftet kommer att diskuteras i samband med vad det är som framkommit genom studiens genomförande, tillika vilka aspekter som kan vara av intresse för vidare forskning.

6.1 Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka arbetsplatsengagemang, med fokus på 'generation Y' samt på vilket sätt chefer eller ledare kan påverka detta engagemang. För att göra detta undersöktes två forskningsfrågor och i detta avsnitt kommer jag att besvara frågeställningarna genom att presentera de huvudsakliga resultaten från denna studie och hur de uppnår syftet med studien.

Det resultat som funnits kan tolkas utifrån organisationen som varit analysobjekt i denna studie. Resultaten bör därför tolkas ur ett perspektiv från de avgränsningar som beskrivs i '1.4 Avgränsningar'. Det vill säga att resultaten kan vara mer giltiga i andra organisationer som också är autonomt orienterade och demokratiskt styrda. Då samtliga respondenter var födda senare än 1985 men innan 2005 passar de även in på 'generation Y' och resultaten är därför mer tillämpbara på denna åldersgrupp. Vidare har viktiga komponenter av studien varit att den haft en indeterministiskt utgångspunkt, samt att monetär avlöning inte varit en väsentlig del av engagemanget.

Vad påverkar arbetsengagemang?

Av de konkreta attributen som respondenterna upplevde påverkade deras arbetsengagemang ('5.4 Vad påverkar arbetsengagemang?') hade majoriteten av dessa hade att göra med mellanmännsliga faktorer (Katz, 1955; Herzberg et al. 2010; Deci & Ryan, 2000). Dessutom betonades den stora skillnad visad omtanke hade på respondenternas engagemang och motivation, särskilt då det stämde överens med den tidigare forskning som tagits upp. Det var även intressant att 'det ideala ledarskapet' kan jämföras med hygienfaktorer (Figur 7; Herzberg et al. 2010), samt hur respondenternas utsagor på bristande ledarskap stämde överens med litteraturen (Burns, 1978).

En annan faktor som studien visade var den påverkan personliga kopplingen med organisationens vision hade på engagemanget. Som en respondent sa "I slutändan är de [som letar efter ekonomiska incitament] i organisationen av fel skäl ... och de tappar motivationen och så vidare. Så i slutändan är du kvar med de människorna som inte letar efter ekonomiska incitament", vilket kan förklara varför alla respondenter (som alla varit engagerade i mer än 18 månader) nämnde viljan att uppnå AIESECs vision. Detta var inte något som berördes av forskningen som presenterats, men är definitivt en intressant aspekt av värdebaserat ledarskap och arbetsengagemang.

På vilket sätt kan chefer fostra engagemang på arbetsplatsen?

Den stora inverkan på engagemanget som har attribuerats respondenternas kollegor var förvånande. Detta var någonting som var underskattat och underrepresenterat i den tidigare forskning och teori som togs upp, vilket är varför detta är ett av de mer intressanta fynden. Detta bidrar självklart till implikationerna för den framtida ledarens roll som även var en av höjdpunkterna i denna studie. Vidare att den transformerande ledarens roll är mer inriktad till att se till att medarbetarna mår bra och att fokus i chefer och företagsledares arbetsroller kan (i en ännu högre grad än i dagsläget) komma att handla mer om de mellanmänniska komponenterna av arbetslivet. Exempelvis genom att skapa en atmosfär där kollegor upplever medarbetarskap (Burns, 1978; Deci & Ryan, 2000; Herzberg et al., 2010; Tengblad, 2010).

Denna studies syfte var att, med fokus på 'generation Y', undersöka arbetsplatsengagemang och hur eventuellt chefer och ledare kan komma att påverka arbetsengagemanget hos denna generation. Denna uppsats har utforskat frågeställningarna med en respondentgrupp som utgjorts helt av 'generation Y' och lyckats besvara frågeställningarna och uppnår därmed syftet.

6.2 Slutsatser

I undersökandet av arbetsengagemang och motivation hos 'generation Y' har denna studie funnit att det går att påverka arbetsengagemang och att chefer och ledare påverkar denna, i antingen en passiv eller en aktiv roll.

Arbetsengagemanget tycks påverkas mest av mellanmänniska faktorer, hur meningsfullt arbetet är samt den individuellt upplevda framgången. Chefer och ledare kan påverka detta bäst genom att inge en känsla av tillit, respekt och genom att hålla en hög integritet.

En av de viktigaste slutsatserna från denna studie är möjligtvis hur viktigt det är för chefer att fostra ett hälsosamt medarbetarklimat och själv vara en 'medledare' för att inte distansera sig från sina medarbetare (Tengblad, 2010).

Denna studie bidrar till det personalvetenskapliga vetenskapsområdet genom att belysa ledarskapsteori och diskuterar och problematiserar hur detta ledarskap står sig inför framtiden. De som arbetar i fallorganisationens kommittéer i dagsläget kommer snart vara del av den generation av människor som ökar arbetskraftskonkurrensen och det är därför relevant att förstå vilket sorts ledarskap de responderar väl till. Studien lyfter även problematiken kring hur den massiva del av den svenska arbetskraften som idag inte är engagerad i arbetet, med fokus på projektbaserade organisationer.

Vissa av studiens fynd, exempelvis engagerande chef- och ledarskap, kan möjligtvis även vara tillämpbara på andra former av organisationer, dock kan inga sådana slutsatser dras från denna studie.

6.3 Förslag till vidare forskning

För framtida studier och den vidare utvecklingen av det personalvetenskapliga fältet kan följande ämnen vara av intresse för vidare forskning:

- Hur chefer uppfattar sitt beteende i jämförelse med hur deras medarbetare uppfattar detta beteende. Detta då självmedvetenheten hos både chefer och medarbetare blir central.
- En observationsstudie om chefsbeteende, för att få en objektiv insyn på chefsbeteende då observationerna är från forskarnas perspektiv och uppfattning.
- En studie om chef- och ledarskap i regelstyrda organisationer, för att se om resultatet i denna studie är applicerbara i organisationer av annat format.

7. Referenslista

Andersson, H., Nehler, H. (2012). Strategi och styrning. I J. Söderlund, F. Tell (Red.), *Styrning*. (s. 39-68). Lund: Studentlitteratur AB.

AIESEC. (u.å.). *Our Story - AIESEC*. Hämtad 2016-04-16, från <http://aiesec.org/about-aiesec/story/>

AIESEC. (2014). *Lessons in Leadership – AIESEC Global Annual Report*. Hämtad 2016-04-16, från https://issuu.com/aiesecinternational/docs/2013-2014_aiesec_global_annaul_repo

Arman, R., Ohlsson, Ö. (2013). Det Motvilliga Ledarskapet. I B. Rombach, Ö. Ohlsson (Red.), *Det extrema ledarskapet*. (s. 191-211). Lund: Studentlitteratur AB.

Arvey, R.D., Bouchard, T.J., Segal, N.L. and Abraham, L.M. (1989). Job satisfaction: environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*. 74(2), 187 – 92. doi: 10.1037/00219010742187

Bass, B. M. & Stogdill R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. 3rd ed. New York: Free Press

Bennis, W.G. (1989). Managing the Dream: Leadership in the 21st Century, *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 6 – 10. doi: 10.1108/09534818910134040

Boglund, A. Hällstén, F., Thilander, P. (2013) *HR transformation på svenska: Om organiserings av HR arbete*. Lund: Studentlitteratur AB.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Lund: Liber AB

Choi, S., Schnurr, S. (2014). Exploring distributed leadership: Solving disagreements and negotiating consensus in a 'leaderless' team. *Discourse Studies*, 16(1), 3 – 24.

Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 55(1), 68 – 78. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68

Eisner, D., Grimm R.T. Jr., Maynard, S., Washburn, S. (2009). The New Volunteer Workforce. *Stanford Social Innovation Review*. 7(4), 32 – 37.

Frizell, E. (2016, mars). Morgondagens chefer. *Personal & Ledarskap, mars*, 6

Furnham, A. Liam Forde, L. Ferrari, K. (1999) Personality and work motivation. *Personality and Individual Differences*. 26(6), 1035 – 1043. doi: 10.1016/S0191886998002025

Furnham, A., Eracleous, A., Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*. 24(8), 765 – 779 doi: 10.1108/02683940910996789

Gallup, Inc. (2013a). *State of the global workplace – Employee insights for business leaders worldwide*.

Gallup, Inc. (2013b). *State of the American workplace – Employee engagement insights for U.S. business leaders*.

Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. (2010). *The motivation to work*. 12th ed. New Brunswick: Transaction Publishers

Irfaeya, W. (2008) *Employee Responsibility – Conceptualization, Validation, Determinants and Outcomes*.

Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. 1. uppl. Malmö: Liber

Katz, R. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard business review*. 33(1), 33-42.

Kotter, J. P. (1990a). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.

Kotter, J. P. (1990b). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68, 103-111.

Lunenburg, F.C. (2011) Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. *International Journal of Management, Business and Administration*. 14(1), 1-5.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management : inside our strange world of organizations*. New York: Free Press

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Rombach, B., Ohlsson, Ö. (Red.) (2013). *Det extrema ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur AB.

SOU 2003:123. *Utvecklingskraft för hållbar välfärd*. Stockholm: Finansdepartementet.

Söderlund, J., Tell, F. (2012). Styrning: insikter, avsikter och utsikter. I J. Söderlund, F. Tell (Red.), *Styrning*. (s. 313-325). Lund: Studentlitteratur AB.

Tengblad, S. (2010). *Medarbetarskap på 60 minuter*. Skövde: Högskolan i Skövde

Wikhamn, W., Hall, A. (2014) Accountability and satisfaction: organizational support as a moderator. *Journal of Managerial Psychology*. 29(5), 458 – 471. doi: 10.1108/JMP-07-2011-0022

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*. 55(3), 67-78.

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1 – Intervjuguide

Intervjuguide

“Du i organisationen”

Kan du berätta om när och varför du först engagerade dig i AIESEC?

Kan du beskriva dina roller?

Hur flexibelt skulle du anse att dina roller har varit?

Hur utmanande anser du att dina roller har varit?

I vilken utsträckning har du kunnat påverka din arbetsituation?

“Du och organisationen”

Om tio år:

Vad tror du att ditt favoritminne från din tid i AIESEC kommer att vara?

Vad kommer du vara mest stolt över?

Har du någonsin övervägt att lämna organisationen? Varför/varför inte?

Om ja: vad var det som gjorde att du stannade?

“Du och din ledare”

Hur anser du att en ledare bör vara?

Hur upplever du att dina team ledare uppfyllt den beskrivningen (nuvarande och tidigare)?

Vilket sorts stöd har du upplevt från dina ledare?

Vilket sorts stöd har du upplevt från dina kollegor?

I vilken utsträckning skulle du säga att dina ledare har påverkat ditt arbete?

Har du varit med om en konflikt eller en situation där du inte varit överens med din ledare om ett beslut för verksamheten?

Om ja, vad var situationen och hur slutade det? Vem tog initiativ till att lösa situationen?

Varför är du kvar i organisationen idag?

Om du fick ge ett råd till dina ledare, vad skulle det rådet vara?