

Främja medarbetarnas engagemang

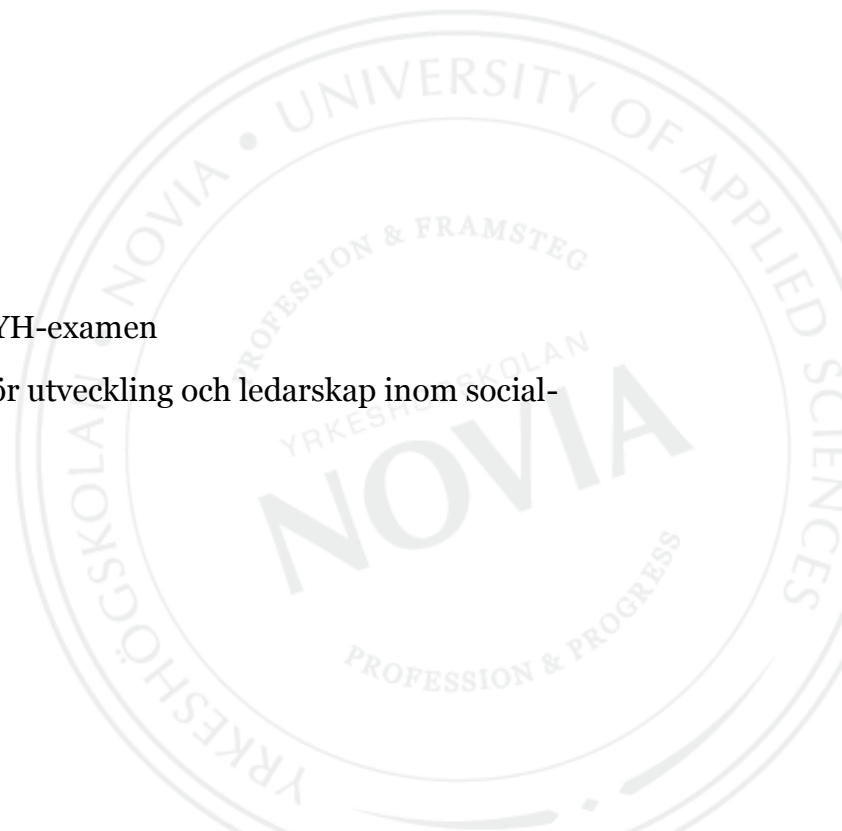
- **Ett ledarskapsverktyg för att öka engagemang och undvika utbrändhet**

Ida Järnström

Examensarbete för högre YH-examen

Utbildningsprogrammet för utveckling och ledarskap inom social-
och hälsovård

Åbo 2016



EXAMENSARBETE

Författare: Ida Järnström

Utbildningsprogram och ort: Utveckling och ledarskap inom social- och hälsovård
(Högre YH-utbildning), Åbo

Handledare: Eva Juslin och Pia Liljeroth

Titel: Främja medarbetarnas engagemang – ett ledarskapsverktyg för att öka engagemang och undvika utbrändhet

Datum: 10.4.2016

Sidantal: 40

Bilagor: 3

Abstrakt

De senaste åren har engagemang varit ett mycket omtalat ämne, då forskning har visat att engagemang har en positiv inverkan på organisationens framgång. Dagens turbulenta värld tvingar dock organisationerna att kräva högre prestationer av sina medarbetare trots färre resurser, vilket kan resultera i oengagemang och utbrändhet. Detta bekräftas utgående från gallupundersökningar, vilka visar att endast en liten del av medarbetarna verkligen är engagerade på sina arbetsplatser.

Syftet med detta examensarbete är därför att undersöka hur ledaren kan öka sina medarbetares engagemang samt skydda dem från utbrändhet. Målet med examensarbetet är också att skapa ett ledarskapsverktyg som ledaren kan använda sig av för att främja medarbetarnas engagemang, samtidigt som utbrändhet kan undvikas.

En litteraturstudie (n=18) gjordes och utgående från den har ledarskapsverktyget "Ledarens handbok – för att öka engagemang och undvika utbrändhet" arbetats fram. Resultatet av litteraturstudien visade att ledarens roll, medarbetarnas egna styrkor och personlighet samt resurser och krav i arbetsförhållandet påverkar medarbetarnas engagemang.

Språk: Svenska

Nyckelord: engagemang, utbrändhet, arbetskrav, arbetsresurser, utmattning

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Ida Järnström

Koulutusohjelma ja paikkakunta: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (Ylempi ammattikorkeakoulututkinto), Turku

Ohjaajat: Eva Juslin ja Pia Liljeroth

Nimike: Työntekijöiden sitoutumisen edistäminen – johtajuustyökalu sitoutumisen lisäämiseen ja työuupumuksen välttämiseen.

Päivämäärä: 15.5.2016

Sivumäärä: 40

Liitteet: 3

Tiivistelmä

Viime vuosina on omistautuminen ollut hyvin keskusteltu aihe, kun tutkimus on näyttänyt, että omistautumisella on positiivinen vaikutus organisaation menestykseen. Tämän päivän kaoottinen maailma pakottaa kuitenkin organisaatiota vaatimaan työntekijöistensä suurempia panostuksia vähennetyillä resursseilla, mikä voi johtaa välinpitämättömyyteen ja työuupumiseen. Tämän vahvistavat kyselytutkimukset, jotka näyttävät, että ainoastaan pieni osaa työntekijöistä todella ovat sitoutuneita työpaikoillansa.

Tämän opinnäytetyön tavoite on siksi tutkia miten johtaja voi lisätä työntekijöidensä sitoutumista sekä varjella heitä työuupumisesta. Opinnäytetyön tavoitteena on myös luoda johtajuus-työkalu minkä johtaja voi käyttää edistämään työntekijöidensä sitoutumista, samalla kun työuupumista voidaan välttää.

Olen tehnyt kirjallisuustutkimuksen (n=18) ja sen pohjalta olen kehittänyt johtajuustyökalun ”Ledarens handbok – för att öka engagemang och undvika utbrändhet”. Kirjallisuustutkimuksen tulos näytti, että johtajan rooli, työntekijöiden omat vahvuudet ja henkilöomaisuudet sekä työsuhteen resurssit ja vaatimukset vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: sitoutuminen, työuupumus, työn-vaatimukset, työresurssit, uupumus

MASTER'S THESIS

Author: Ida Järnström

Degree Programme: The Development and Leadership of Social and Health Care Services (Master degree), Turku

Supervisors: Eva Juslin and Pia Liljeroth

Title: To build the engagement of the employee's – a management tool for development of the engagement of the employee's and to avoid burnout

Date: 15.5.2016

Number of pages: 40

Appendices: 3

Summary

During the last year's engagement has been a much discussed subject, as research has shown that the engagement has a positive influence on the success of an organization. In the turbulent world of today the organizations are forced to demand higher efforts from their employee's in spite of diminished resources, this can result in disengagement and burnout. This has been proven by Gallup-studies, which show that only a small fraction of the employee's show engagement for their work positions.

The objective with this thesis is consequently to study how the manager can increase the engagement of the employee's and protect them from burnout. The objective with the thesis is also to develop a management tool, which the manager can use to promote the engagement of the employee's, at the same time as burnout can be avoided.

A literature study (n=18) has been done and based on it the management tool "Ledarens handbok – för att öka engagemang och undvika utbrändhet" has been developed. The result of the literature study shows that the role of the manager, the employee's own strengths and personalities and resources and demands in work position affect the engagement of the employee's.

Language: Swedish

Key words: engagement, burnout, work demands, work resources, exhaustion/fatigue

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	2
2	Metod.....	4
2.1	Litteraturstudie.....	4
2.2	Datainsamling	5
2.3	Litteraturgranskning.....	7
2.4	Presentation av inkluderad data	7
2.5	Litteratursammanställning	10
3	Engagemang och utbrändhet	11
3.1	Engagemang.....	11
3.2	Utbrändhet	14
3.3	Vem kan uppleva utbrändhet	17
3.4	Förhållandet mellan engagemang och utbrändhet	18
4	Att öka engagemang och undvika utbrändhet	21
4.1	Individuella faktorer	21
4.2	Situations- och organisationsfaktorer	22
4.3	Arbetsrelaterade delområden	25
4.4	Ledarens roll	27
4.5	Det transformativa ledarskapet	28
4.6	Interventioner.....	29
5	Resultat	31
5.1	Ledarskapsfaktorer.....	31
5.2	Organisationsfaktorer.....	32
5.3	Individfaktorer	33
5.4	Interventionsmetoder	33
5.5	Sammanfattning	34
6	Produkten - ledarskapsvertyget	36
7	Etiska aspekter och kritisk granskning	37
8	Diskussion	38
	Källförteckning.....	40

Bilagor

Bilaga 1	Sammanställning av litteratursökning
Bilaga 2	Sammanställning av litteraturstudiens artiklar
Bilaga 3	Ledarskapsverktyget ”Ledarens handbok – för att öka engagemang och undvika utbrändhet”

Figurer

Figur 1.	Litteraturstudiens fyra steg enligt Aveyard.....	5
Figur 2.	Sambandet mellan dimensionerna av utbrändhet och engagemang.	19
Figur 3.	Maslach och Leiters sex arbetsrelaterade delområden.....	25
Figur 4.	Kategorier för att öka engagemang och undvika utbrändhet.	35

1 Inledning

År 2011-2012 gjordes en världsomfattande gallupundersökning om arbetsengagemang. I undersökningen deltog 142 länder. Bland dem också Finland. Enligt denna undersökning är endast 13% av arbetstagarna engagerade i sitt arbete, dvs. ca var åttonde arbetstagare. Av de resterande arbetstagarna är 63% oengagerade och 24% olyckliga på arbetsplatsen. Resultatet för Finland visar att endast 11% av de finländska arbetstagarna är engagerade i arbetet, medan 76% är oengagerade och 13% mår dåligt. (Crabtree, 2013)

Utbrändhet är ett kostsamt och utmattande fenomen, som skadar både medarbetaren och organisationen. Utbrända medarbetare känner sig undervärderade och frustrerade, kvaliteten på deras arbete försämras och de har en större benägenhet till att lämna organisationen. Genom att känna igen tecken på och orsaker till utbrändhet, kan det vara möjligt för organisationen att förhindra utbrändhet och de problem den medför, både för den individuella medarbetaren och hela organisationen. (Leiter & Maslach, 2002, s. 6)

Engagemang har de senaste åren varit ett mycket omtalat ämne, eftersom det finns bevis på att engagemang har en positiv inverkan på organisationens framgång. Eftersom oengagerad eller utbränd personal är en stor kostnad för organisationen, är det värt att främja engagemanget hos arbetstagarna i organisationen. (Banihani, et al., 2013, s. 400; Kerfoot, 2007, s. 490; Ketter, 2008, s. 45)

Forskning har visat att organisationer med en engagerad personal har större möjligheter att nå konkurrenskraftiga fördelar på marknaden. Med andra ord ligger grunden för varje organisations framgång i personalens engagemang. Engagerad personal strävar efter att följa organisationens strategi och arbetar effektivt för att uppnå målen. En oengagerad personalstyrka presterar sämre och kan verka negativt på produktionens och klientrelationernas kvalitet samt kan ge organisationen ett dåligt rykte. (Hayward, 2010, s. 12)

Enligt Jean Martin har forskning visat att då oengagerade anställda blir engagerade, ökar deras prestationsförmåga med 20%. De turbulenta förändringarna i samhället har tvingat många organisationer att höja kraven på sina anställda. Personalen ska kunna göra mer med mindre resurser, vilket i sin tur har lett till att många förlorat sitt engagemang i arbetet och blivit utbrända. (enligt Ketter, 2008, s. 46) Nu förväntas det att de anställda ger mer i form av tid, ansträngning, kompetens och flexibilitet, medan de får mindre i form av

karriärmöjligheter, livstidsanställningar, anställningstrygghet, och så vidare. (Maslach, et al., 2001, s. 409)

Inom vissa organisationer har det funnits en tendens till att beskylla personalen för utbrändhet, vilket inte resulterar i någonting annat än att problemet ignoreras. Istället är det mycket effektivare att organisera arbetet på ett sätt som uppmuntrar till engagemang och eliminerar de faktorer som leder till utbrändhet. (Leiter & Maslach, 2002, s. 8) Eftersom både engagemang och utbrändhet har visat sig ha betydande följder för medarbetaren och hela organisationen, har många studier nu börjat fokusera på båda begreppens ursprung.

Engagemang är sammanfattningsvis ett komplicerat ämne med ett utmanande mål (Wildermuth & Pauken, 2008b, s. 206). Detta kanske kan förklara varför så liten del av arbetstagarna är engagerade på arbetsplatsen, trots att engagemang har blivit så populärt inom ledarskapsforskningen.

En oroväckande liten del av arbetstagarna känner sig verkligt engagerade i sitt arbete, i Finland endast 11% (Crabtree 2013), trots att forskning visar betydelsen av hur viktigt det är att personalen känner engagemang för sitt arbete. Syftet med detta examensarbete är därför att undersöka hur ledaren kan öka känslan av engagemang och samtidigt minska upplevelsen av utbrändhet hos sina medarbetare. Målet med arbetet är att skapa ett ledarskapsverktyg för att få en mer engagerad personal och minska risken för utbrändhet.

Arbetets frågeställning är: Hur kan ledaren öka medarbetarnas arbetsengagemang och undvika utbrändhet?

2 Metod

Syftet med detta examensarbete är att undersöka hur ledaren kan främja engagemang och undvika utbrändhet hos sina medarbetare. För att nå syftet har vetenskaplig litteratur inom forskningsområdet bearbetats, varför examensarbetet utgörs av en litteraturstudie. Litteraturen har kritiskt granskats med hjälp av graderingssystemet GRADE och har sedan sammanställts och tolkats.

2.1 Litteraturstudie

Litteraturstudie är en forskningsmetod vars avsikt är att skapa en översikt av ett specifikt kunskapsområde. Det finns olika termer som beskriver samma forskningsprocess, bl.a. litteraturstudie, litteraturöversikt och forskningsöversikt. (Friberg, 2006, s. 115). Forsberg & Wengström (2013, s.25-27) skiljer mellan allmän och systematisk litteraturöversikt. I den systematiska litteraturöversikten tillämpas en mer strukturerad litteratursökning, samt kritisk granskning och resultatanalys. För att kunna göra en systematisk litteraturöversikt krävs tillräckligt många kvalitetsbedömda studier. Den systematiska litteraturöversikten är mer omfattande och har därför större tillförlitlighet än den allmänna (Friberg, 2006, s. 116).

Aveyard (2010, s. 15) menar att en litteraturstudie kan behandlas på ett systematiskt sätt även om de mycket strikta detaljerna, som krävs för en systematisk litteraturöversikt, inte följs. Enligt Aveyard finns det ingen orsak till varför en litteraturstudie inte skulle kunna följa ett systematiskt tillvägagångssätt, trots att en mindre sträng och detaljerad arbetsprocess har använts. I detta examensarbete har alltså en litteraturstudie, med ett systematiskt tillvägagångssätt gjorts.

Forsberg & Wengström (2013, s.31-32) beskriver den systematiska litteraturöversikten i åtta arbetssteg. Det första steget behandlar orsaken till att forskningen görs, dvs. problemformuleringen. Därefter formuleras syftet och frågeställningar, som forskningen ska besvara, i steg två. Det tredje steget är att göra upp en plan för hur litteraturöversikten genomförs. I det fjärde steget tar datainsamlingen sin början; sökorden bestäms utgående från frågeställningen och sökstrategin planeras. Steg fem går ut på att känna igen och välja ut vetenskapligt material, medan det inkluderade materialet kritiskt värderas och

kvalitetsbedöms i steg sex. Resultaten analyseras och diskuteras i steg sju och till sist görs sammanställning och slutsatser i steg åtta.

Arbetsprocessen för litteraturstudie som använts för denna examensarbetsprocess, följer dock Aveyards (2010, s. 41) förenklade modell med fyra steg (Figur 1); val av frågeställning, litteratursökning, litteraturgranskning samt litteratursammanställning.



Figur 1. Litteraturstudiens fyra steg enligt Aveyard.

Mängden material som ska ingå i en litteraturstudie finns inte fast bestämt, men Aveyard (2010, s. 87) menar att idealet är 10-20 referenser. Det bästa är att, om möjligt, inkludera all relevant forskning som hittats inom området. Både kvantitativa och kvalitativa studier kan användas i en litteraturstudie. När det gäller litteraturstudier ställs frågorna till litteraturen istället för till personer. (Forsberg & Wengström, 2013, s. 31, 70)

Det första, och viktigaste, steget i en litteraturstudie är att formulera en tydlig frågeställning. Frågeställningen är av särskilt stor vikt eftersom den lägger grunden för hela resten av arbetet. (Aveyard, 2010, s. 41) Första steget i detta examensarbete var alltså att fastställa syfte och frågeställning och därefter kunde arbetet med litteratursökningen börja.

2.2 Datainsamling

För ett bra datainsamlingsresultat krävs det att både systematiska och osystematiska informationssökningar används, dessa båda metoder kompletterar varandra och därför är det viktigt att båda finns med. Den systematiska informationssökningen innebär att

processens tillvägagångssätt ständigt dokumenteras, samt genom att enligt planen använda sig av olika hjälpverktyg och systematiskt söka i både databaser och bibliotekskataloger. Denna informationssökningsmetod är mer tidskrävande än den osystematiska och går från små enheter till större. Den osystematiska informationssökningen kompletterar den systematiska. Den används mest för att ge inspiration och nya utgångspunkter och kräver därför mindre planering och teknisk kunskap. Den osystematiska informationssökning görs bl.a. genom planlös databassökning eller genom att betrakta bibliotekshyllorna. (Friberg, 2006, s. 48)

Datainsamlingen skedde genom litteratursökning, både systematisk och osystematisk, i enlighet med litteraturstudiens tillvägagångssätt. Tyngdpunkten har varit att få fram relevant material som berört arbetets huvudbegrepp, dvs. engagemang och utbrändhet i relation till arbetsprestationen.

Datainsamlingen har till stor del gjorts i Yrkeshögskolan Novias elektroniska databaser. Sökorden är baserade på examensarbetets frågeställning och syfte. Huvudbegreppen engagemang och utbrändhet har kombinerats med andra relevanta sökord som bl.a. ledarskap, socialvård, arbetstillfredsställelse och personal. Databaserna Emerald Insight och EBSCO har gett flest resultat. De nordiska databaserna SweMed+ och ARTO och gav inte tillgängliga resultat av relevant material. På engelska har bl.a. sökorden *engagement/workengagement/engaged*, *burnout*, *leader/leadership*, *social care*, *job satisfaction*, *staff/personnel*, och *engaging model* använts. På finska har t.ex. sökorden *omistautuminen*, *sitoutuminen* och *työn imu* använts. Alla sökord och resultat finns sammanställda i bilaga 1. Trots kombinerad av sökord har omfattningen av sökresultat varit ohanterbar. För att kunna hantera litteraturen har inklusionskriterier tillagts. Språken begränsades till svenska, engelska och finska och årtalet begränsades till relativt nytt material, dvs. artiklar äldre än år 2000 exkluderades direkt. I vissa sökningar begränsades inklusionskriterierna mellan år 2005-2015 och 2014-2015. Enbart artiklar i full text inkluderades och sökorden skulle även finnas i rubriken eller abstraktet. Sökresultaten var oftast över 100 eller rentav långt över 1000 träffar, i dessa fall organiserades artiklarna enligt relevans i databasen och de första två sidorna med mest relevanta träffar beaktades.

Material har även sökts direkt utgående från referenser i hittad litteratur. I litteraturstudien har flera artiklar valts utgående från de kända engagemang- och utbrändhetsforskarna Wilmar Schaufelis och Arnold Bakkers egna databaser. Sökningen där har skett genom att manuellt bläddra igenom litteraturlistan.

2.3 Litteraturgranskning

Efter avslutad litteratursökning bör varje vald artikels styrkor och begränsningar utvärderas för att avgöra kvaliteten på studien. Litteraturgranskningen är den delen av litteraturstudien som gör att metoden skiljer sig från en vanlig uppsats eller referat. (Aveyard, 2010, s. 93)

I korthet ska tre frågor tas i beaktande då litteraturgranskningen genomförs; är litteraturen relevant för min litteraturstudie? har litteratur som besvarar min frågeställning identifierats? och är litteraturen av tillräckligt hög kvalitet för att inkluderas i min studie? För att kunna besvara dessa frågor måste materialet vara väl känt. (Aveyard, 2010, s. 91)

Efter bearbetning av materialet från litteratursökningen kunde de två första frågorna besvaras. Utgående från dessa frågor återstod 18 artiklar som inkluderas i litteraturstudien. För att kunna svara på den tredje frågan görs en kritisk granskning av de återstående 18 artiklarna med hjälp av graderingssystemet GRADE.

GRADE är ett verktyg som kan användas för att utvärdera evidensstyrkan i det samlade vetenskapliga materialet. Enligt GRADE värderas materialet enligt högt, måttligt, lågt och mycket lågt värde. De kvalitetskriterier som bedöms är studiedesign, överförbarhet, anpassning, oprecisa data och publiceringsbias. Litteraturgranskningen sker stegvis, där färdigt formulerade frågor besvaras för varje artikel och poängsätts. (Forsberg & Wengström, 2013, s. 123-125) En sammanställning av inkluderade artiklar, samt deras värde, finns i bilaga 2. Alla 18 artiklar inkluderades även efter litteraturgranskningen. Endast en artikel värderades lågt, medan övriga artiklar hade ett medemåttligt eller högt värde.

2.4 Presentation av inkluderad data

Den inkluderade datan utgör grunden för litteraturstudiens resultat. I denna litteraturanalys är flera av de inkluderade artiklarna skrivna av kända forskare inom området för engagemang och utbrändhet, bl.a. Wilmar Schaufeli (Nederländerna), Arnold Bakker (Nederländerna), Christina Maslach (Amerika), Michael Leiter (Amerika), Evangelina Demerouti (Nederländerna) och Jari Hakanen (Finland). Nedan följer en kort beskrivning av de inkluderade artiklarna, se även bilaga 2.

Albrecht, Bakker och Leiter (2011) diskuterar begreppet arbetsengagemang och sammanfattar forskningens hittills viktigaste punkter inom området. Forskarna har formulerat tio nyckelfrågor berörande engagemang och diskuterar dess betydelse för

medarbetarna, ledningen och organisationen. De diskuterar även förhållandet mellan engagemang och hälsa samt vilka insatser organisationen kan göra för att uppmuntra till engagemang.

Bakker (2009) skriver en översikt av begreppet arbetsengagemang. Bl.a. diskuteras fyra orsaker till varför engagerade medarbetare är mer produktiva än oengagerade. Även möjliga nackdelar med arbetsengagemang tas upp. Slutligen ges förslag på vad organisationen kan göra för att bygga engagemang på arbetsplatsen.

Bakker (2010) menar att engagerade medarbetare är aktiva aktörer i sin arbetsorganisation. Han utgår från begreppet job crafting (att omforma sitt arbete) och diskuterar ett förebyggande perspektiv på medarbetarnas engagemang, där medarbetarna aktivt omformar sitt arbete och upprätthåller sitt eget engagemang.

Bakker (2015) tar i denna artikel upp olika interventionsmetoder för att öka arbetsengagemang. Interventionerna som presenteras utgår både från organisationen och från själva medarbetarna. Även här lyfts job crafting upp som en alternativ interventionsmetod.

Bakker, Hakanen, Demerouti och Xanthopoulou (2007) presenterar sin studie av finländska lärares arbetsengagemang. I studien undersöks arbetsresursernas betydelse för lärarnas arbetsengagemang. Resultaten visade att arbetsresurser höjer arbetsengagemanget, speciellt då arbetskraven är höga.

Bakker, Demerouti och Sanz-Vergel (2014) diskuterar de viktigaste definitionerna av utbrändhet och engagemang som används i litteraturen. JD-R modellen (arbetskrav- och resursmodellen) integrerar forskningsresultaten samt möjliga konsekvenser av engagemang och utbrändhet kommenteras.

Banihani et al. (2013) vill integrera genusperspektivet i engagemangsforskningen. Syftet är att utreda om det finns skillnader mellan olika köns uppfattning av engagemang. Resultaten visar att engagemang är ett genusbaserat begrepp eftersom det är lättare för män att påvisa arbetsengagemang än för kvinnor.

Baron (2013) syftar till att diskutera hur och med vad medarbetarna engagerar sig i arbetet. Hon framför att ledaren behöver en djupare förståelse för hur de anställda är engagerade med sitt arbete för att uppnå effektivare prestationsförmåga.

Demerouti, Bakker, Schaufeli och Nachreiner (2001) gör en omfattande analys av JD-R modellen (arbetskrav- och resursmodellen) och hur dessa påverkar engagemang och utbrändhet.

Hakanen och Schaufeli (2012) har granskat följderna av engagemang och utbrändhet, dvs. leder de till livstillfredsställelse och depressiva symptom? Resultaten visar att utbrändhet förespår depressiva symptom och missnöje med livet, medan arbetsengagemang har en positiv effekt på livstillfredsställelsen.

Ketter (2008) diskuterar engagemang som ett aktuellt ämne idag. Hon beskriver medarbetarnas ansvar, arbetskulturens betydelse, samt modeller för engagemang.

Maslach, Schaufeli och Leiter (2001) presenterar en omfattande beskrivning av begreppet utbrändhet. Bl.a. dess ursprung, konstruktion, följder, situations- och organisationsfaktorer samt olika förslag på interventioner.

Schaufeli och Bakker (2004) fokuserar i denna studie på utbrändhet och dess så kallade positiva motpol engagemang. En modell har testats för att avgöra begreppens samhörighet och relation till varandra.

Schaufeli et al. (2002) undersöker det nya mätinstrumentet för engagemang; MBI-GS (Maslach-Burnout Inventory-General Survey), som baserar sig på enkätundersökning. Samtidigt som förhållandet mellan engagemang och utbrändhet undersöks.

Timms et al. (2012) undersöker förhållandet mellan psykisk utbrändhet och engagemang hos skolpersonal. Resultaten visade att det är möjligt att samtidigt uppleva både psykisk utbrändhet och engagemang.

Tims et al. (2011) har gjort en dagboksundersökning som studerat hur ledarens ledarskapsstil påverkar sina medarbetares dagliga engagemang. Ledarskapsteorier och JD-R modellen förutspår att det transformativa ledarskapet positivt påverkar medarbetarnas engagemang.

Wildermuth & Pauken (2008a,b) introducerar först, i sin tvådelade studie, begreppet engagemang samt dess väsentligaste forskning. Sedan fokuserar de på miljö- och ledarskapsfaktorer som bidrar till medarbetarnas engagemang.

2.5 Litteratursammanställning

För att kvalitativa forskningsresultat ska kunna betraktas som generaliserbara, måste resultaten ses i förhållande till varandra. Syftet med litteratursammanställningen är att sammanfatta och tolka resultaten av litteraturstudien. Detta görs genom att hitta likheter och skillnader i det insamlade materialet. Litteratursammanställningen resulterar i en syntes av det analyserade materialet vilken ger en ny förståelse, baserad på en större helhet än genomläsning av de enskilda artiklarna var och en för sig skulle ge. Det är denna process som gör den egna litteraturstudien originell och unik. (Aveyard, 2010, s. 124)

I litteratursammanställningen är analysprocessens första steg att läsa de inkluderade artiklarna flera gånger, för att materialet ska bli så bekant som möjligt. Texterna delas sedan upp i mindre delar (koder), utgående från vad de handlar om. Dessa delar kategoriseras i olika teman för att sedan kunna sammanfattas och jämföras. Slutligen tolkas och diskuteras resultatet. (Aveyard, 2010, 128-131)

Första skedet i analysprocessen utfördes i samband med litteraturgranskningen. Artiklarna lästes då igenom ett flertal gånger för att bli tillräckligt bekanta. Målet var att skapa en god förståelse av alla inkluderade artiklar, eftersom studiernas huvudsakliga resultat endast kan sammanställas efter god materialkännedom. Denna sammanställning av artiklarna finns i bilaga 2. Där redovisas det för artiklarnas huvudsakliga resultat samt vilket värde artiklarna har för att besvara examensarbetets frågeställning (hög – medel – låg).

Analysprocessens följande skede utgjordes av en noggrann genomgång av artiklarnas resultat- och/eller diskussionsdelar. Resultaten sammanfattades sedan i en tankekarta, för att på ett överskådligt sätt kunna se vilka viktiga kategorier som kunde urskiljas. Eftersom examensarbetets frågeställning är, hur ledaren kan öka arbetsengagemang och undvika utbrändhet, har faktorer väsentliga för att öka engagemang och minska utbrändhet kategoriserats i ledarskapsfaktorer, organisationsfaktorer, individfaktorer samt interventionsmetoder.

3 Engagemang och utbrändhet

Till sin omfattning dominerar forskning rörande utbrändhet ännu jämfört med forskning i engagemang. Forskningen i engagemang fick sin början i samband med att forskningen i utbrändhet började gå mot det mer positiva hållet, dvs. fokus började sättas på de arbetsrelaterade styrkorna, istället för på svagheterna. Olika forskare har olika tankar och modeller för att beskriva begreppen. De flesta delar upp engagemang och utbrändhet i olika beståndsdelar, vilka kan skilja sig åt från varandra, men i slutändan är resultatet på de flesta definitioner så gott som den samma.

Följande kapitel kommer först att beskriva engagemang och utbrändhet var för sig, för att slutligen presentera förhållandet mellan dessa två begrepp.

3.1 Engagemang

Enligt sakkunniga inom området är engagemang inget nytt begrepp, trots att det hört till huvudrubrikerna de senaste femton åren. Ketter (2008, s. 45-46) refererar till Beverly Kaye och Jean Martin, som menar att vi föreställer oss att engagemang är något nytt, även om det endast är ett nytt ord för någonting väldigt gammalt. Engagemang är nu det nya ordet för de välkända orden motivation, passion och förbindelse. I stort sätt handlar engagemang om en rationell och emotionell förbindelse, dvs. att få tillräckligt med ersättning och utvecklingsmöjligheter, samt att trivas med sitt arbete och med sin ledare. Det handlar alltså om att skapa ett arbetsklimat där medarbetarna inte känner sig utnyttjade och bedragna.

Engagemang kan ses ur en personlig synvinkel och kan därför betyda olika saker för olika personer (Ketter, 2008, s. 48). Engagemang betyder också olika saker i olika sammanhang. Det som utlöser engagemang i ett arbetsklimat kanske inte fungerar i ett annat. För att engagemang ska förekomma måste faktorerna tillfredsställelse, motivation och effektivitet finnas samtidigt. Medarbetarna engagerar sig i varierande aspekter av sitt arbete, och deras engagemang kan variera över tid eller intensitet. (Baron, 2013, s. 22) Enligt Wildermuth & Pauken (2008b, s. 206) uppstår engagemang naturligt när arbetsklimatet är positivt, ledaren är inspirerande, och medarbetarna får användning för sina styrkor och resurser.

Schaufelis engagemangmodell hör till den mest kända inom området. Enligt honom är engagemang en kombination av *styrka*, *hängivenhet* och *absorption*. (enligt Wildermuth & Pauken, 2008a, s. 122) Styrka betyder i detta sammanhang höga nivåer av energi, mental

moståndskraft under arbetsdagen samt viljan att satsa på sitt arbete och hålla ut trots svårigheter. Hängivenhet innebär en känsla av meningsfullhet, entusiasm, inspiration, stolthet och utmaning. Absorption innebär att vara fullständigt koncentrerad och djupt upptagen av sitt arbete, på så sätt att tiden går fort och man har svårigheter att lösgöra sig från arbetet. (Schaufeli, et al., 2002, s. 74-75) Engagerade medarbetare är med andra ord mycket energiska, känner stolhet och entusiasm samt är villiga att helt och hållet fokusera på den aktuella uppgiften. (Wildermuth & Pauken, 2008a, s. 122-123) Att vara fullständigt upptagen av sitt arbete påminner mycket om Csikszentmihalyis fenomen ”flow”, vilket innebär ett medvetandetillstånd av skarpsinighet, ökad kompetens och utvidgade förmågor. I en situation av ”flow” finns en optimal balans mellan en viss utmaning och resurserna som behövs för att hantera den. För lite utmaning kan leda till uttråkning, medan för mycket utmaning kan förorsaka utbrändhet. (enligt Wildermuth & Pauken, 2008b, s. 207, 209).

Wildermuth & Pauken (2008a, s. 123) refererar till Goffman och Kahn, som ansåg att engagemang har två huvudkomponenter; *spontanitet* och *flexibilitet*. Med spontanitet menar de att engagemang är spontant och frivilligt. De menar att vi kan acceptera en oönskad roll och bli tvingande att utföra ett arbete, men vi kan inte bli beordrade om att vara engagerade. För det andra kan engagemang vara flexibelt, vilket tar sig i uttryck i att en och samma person kan känna engagemang i olika roller.

Medarbetaren kan engageras av flera olika orsaker, bl.a. av arbetet i sig, ledaren, arbetskamraterna, organisationen, eller klienterna. Det har dock visat sig att den starkaste känslan av engagemang förknippas med arbetsprestationen eller arbetsuppgiften. Medarbetarna känner alltså störst engagemang i arbetet som de utför. Detta har konsekvenser både för hur arbetet skall planeras samt för hur arbetsuppgifterna fördelas, så att arbetet är tillräckligt intressant, motiverande och utmanande för alla medarbetare. Det är även viktigt att ha i åtanke att olika människor engageras av olika aspekter i sitt arbete. (Baron, 2013, s. 22)

Baron (2013, s.22-23) skiljer på två olika sorters nivåer av engagemang. Den första nivån, *känslomässigt engagemang* är den djupare nivån av engagemang. Medarbetaren upplever högre nivåer av välmående samt agerar snarare för arbetsteamets eller organisationens bästa än för sitt eget. Detta betyder dock inte att de är nöjda med allting och de håller heller inte med om sådant som de inte tror på för att få behålla sitt arbete. Emotionellt engagerade medarbetare är mer öppna för utmaningar och förändringar, dock ställer de sig inte positivt

till förändringar som de anser går mot organisationens bästa. Den andra, lägre nivån, är *transaktionellt engagemang*. Dessa medarbetare är inte oengagerade men de har mindre känslomässig hängivenhet för sitt arbete eller arbetsgivaren. Forskning har visat att transaktionellt engagerade medarbetare har en större tendens till att ägna sig åt avvikande beteende som i värsta fall kan påverka organisationen negativt. Medarbetaren har även mindre intresse för att fokusera på organisationens hållbarhet, utan är istället mer fokuserade på sina egna mål. Medarbetare på denna nivå kan prestera bra under korta tidsperioder och har en tendens att säga det som organisationen vill höra. Transaktionellt engagemang är positivt relaterat till arbetsintensifiering, men kan även relatera positivt till utbrändhet, eftersom prestationerna nödvändigtvis inte upprätthålls under en längre tidsperiod.

Det finns åtminstone fyra olika anledningar till varför engagerade medarbetare presterar bättre än oengagerade medarbetare. För det första upplever engagerade medarbetare ofta positiva känslor som glädje, lycka och entusiasm. För det andra har engagerade medarbetare en bättre hälsa. För det tredje skapar engagerade medarbetare egna personliga resurser och arbetsresurser. Den fjärde orsaken är att engagerade medarbetares engagemang smittar av sig på de andra medarbetarna i arbetsomgivningen. (Bakker, 2010, s. 233)

Engagerade medarbetare, som förmedlar sin optimism sina positiva attityder och sitt förebyggande beteende till de övriga medarbetarna, skapar ett positivt arbetsklimat, vilket resulterar i bättre team-prestationer. Dock kan även engagerade medarbetare känna sig trötta efter arbetsdagen, men upplever denna trötthet som relativt tillfredsställande. Engagerade medarbetare är, till skillnad från arbetsnarkomaner, inte beroende av sitt arbete, utan arbetar hårt eftersom de tycker det är roligt. (Bakker, 2009, s. 5, 23)

Sammanfattningsvis är alltså engagemang ett mera arbetsrelaterat begrepp för motivation och entusiasm. Engagemang kan upplevas olika för olika medarbetare, men i stort sätt uppstår engagemang i en positiv arbetsatmosfär, där medarbetaren trivs och känner sin arbetsuppgift som meningsfull. För att medarbetarna ska upprätthålla sitt engagemang och inte bli uttråkade, måste de känna utmaning i sitt arbete. Dock måste denna utmaning vara lämpligt krävande, eftersom för höga krav leder till utbrändhet. Engagerade medarbetare är ändå inga superhjältar, utan kan likväl känna sig trötta efter en lång arbetsdag.

3.2 Utbrändhet

Termen utbränd (burnout) introducerades först av psykologen Herbert Freudenberger (1974) med beskrivningen; ett negativt arbetsrelaterat psykologiskt tillstånd omfattande en uppsättning symptom som fysisk trötthet, känslomässig utmattning och brist på motivation. Strax efter Freudenberger gav Cristina Maslach (1976) sin definition på utbrändhet som mycket liknade ett multidimensionellt stressyndrom bestående av mental utmattning (*känslomässig utmattning*), negativa uppfattningar och känslor mot klienter (*depersonalisation*) samt den något senare tillagda tredje komponenten professionell kompetenskris (*minskad personlig prestation*). (enligt Hakanen & Schaufeli, 2012, s. 415)

Fenomenet ”burnout” har studerats på många håll i världen. Det är intressant att notera att termen ”burnout” har lämnats översatt i de flesta länder, trots att det i många fall existerar en ordagrann översättning, bl.a. *utbränd* på svenska. (Maslach, et al., 2001, s. 411-412) I detta examensarbete kommer den svenska översättning av burnout – utbränd att användas.

Redan i ett tidigt skede av forskningen om utbrändhet, utvecklades flera olika mätinstrument. Skalan, som fick det största inflytandet och används ännu idag, är Maslach Burnout Inventory (MBI). I de tidiga diskussionerna spekulerades det om utbrändhet skilde sig helt från andra begrepp men fokus sattes på begreppen depression och arbetstillfredsställelse. Utgående från MBI-skalan kunde det konstateras att utbrändhet var associerat med ångest och depression. Flera forskning gjordes senare i detta ämne och resultaten påvisade att utbrändhet är ett problem i arbetsförhållanden, till skillnad från depression som tenderar att genomsyra alla områden i en människas liv. Senare studier visade dock att människor med större benägenhet till depression är känsligare för utbrändhet. (Maslach, et al., 2001, s. 401, 403-404)

Maslach et al. (2001, s. 399-401, 416) presenterar två trender inom forskningen om utbrändhet, som båda går ut på att vidga den gamla traditionella synvinkeln. Den första trenden bröt med föreställningen att utbrändhet till största delen hörde ihop med sociala arbeten, där medarbetarna arbetade med människor i någon form, till att även beröra alla andra yrkes-områden och –grupper. Den andra trenden skiftar inriktningen inom forskningen om utbrändhet mot dess så kallade motsats, arbetsengagemang. Forskare började alltså istället se mera på de positiva aspekterna av medarbetarnas välmående. Utbrändhet omdefinierades och beskrevs som en sorts nedbrytning av arbetsengagemanget. Detta gav uttryck för den positiva psykologin där fokus låg på styrkor istället för på svagheter.

Eftersom vinklningen på utbrändhet utvidgades till att gälla alla medarbetare, anpassades mätinstrumentet MBI till MBI- General Survey (MBI-GS). De tre nya dimensionerna för det nya mätinstrumentet MBI-GS utvecklades parallellt med dimensionerna från MBI till en mer allmän form. Den första dimensionen, *utmattning*, mäter nu orsaker till trötthet utan att göra direkta hänvisningar till andra människor som orsak till ens trötthet. Den andra dimensionen, *förakt*, reflekterar likgiltighet eller distansering från arbetet. Den tredje dimensionen, *brist på professionell effektivitet*, fokuserar nu både på de sociala och de icke-sociala aspekterna i arbetsprestationen. (Schaufeli, et al., 2002, s. 72)

Av dessa tre dimensioner är utmattning det mest centrala och mest uppenbara uttrycket för utbrändhet. Då någon beskriver sig själv eller någon annan som utbränd är det allt som oftast upplevelsen av utmattning som de hänvisar till. Det är även utmattning som är den mest rapporterade och noggrannast analyserade dimensionen. Arbetskraven har studerats av många olika forskare och resultaten har alla visat att utbrändhet är en reaktion på överbelastning. Upplevd arbetsbörda och tidspress är starkt relaterade till utbrändhet, särskilt utmattningsdimensionen. På grund av den starka kopplingen mellan utbrändhet och utmattning har det i vissa fall diskuterats om de två andra dimensionerna för fenomenet behövs. Dock är inte utmattning tillräckligt för att beskriva hela fenomenet utbrändhet. Utmattning återspeglar stressdimensionen av utbrändhet men de andra två dimensionerna, förakt och professionell effektivitet, behövs för att uppbära de kritiska aspekterna av människans relation till sitt arbete. (Maslach, et al., 2001, s. 402-403, 407)

Föraktet (depersonalisation) är ett sätt att skapa avstånd mellan sig själv och sina klienter genom att aktivt ignorera de egenskaper, vilka gör dem till unika och tilldragande människor. Detta avståndstagande är en direkt reaktion på utmattning, vilket gör att kopplingen mellan utmattning och förakt är mycket stark och uppkommer därför konstant i forskningen om utbrändhet. Kopplingen mellan den tredje dimensionen, brist på professionell effektivitet, och de två andra dimensionerna är mer komplex. Bland annat Lee & Ashforth anser att ineffektiviteten i vissa fall, samt till en viss grad, är en funktion av antingen utmattning eller förakt, eller en kombination av båda. Utmattning och förakt är hinder för effektivitet, det är med andra ord svårt för en utmattad medarbetare att lyckas med sina prestationer. Leiter menar att bristen på professionell effektivitet snarare löper parallellt med de två andra dimensionerna istället än som en följd av dem. Bristen på effektivitet verkar uppstå på grund av brist på betydelsefulla resurser, medan utmattning och förakt uppstår till följd av arbetsbelastning och sociala konflikter. (enligt Maslach, et al., 2001, s. 403)

Forskning har visat att de olika dimensionerna av utbrändhet påverkas av olika saker. Känslomässig utmattning är t.ex. speciellt relaterat till arbetskraven, såsom arbetsmängd och tidspress. Förakt, eller tillbakadragning från arbetet, är starkast relaterat till dåliga arbetsresurser, såsom brist på feedback, dålig kontroll, brist på socialt stöd och brist på påverkningsmöjligheter vid beslutsfattning. (Demerouti enligt Schaufeli, et al., 2002, s. 87) Medarbetarna behöver känna kontroll för att vara framgångsrika och nå upp till arbetsförväntningarna. Medarbetare som inte har möjlighet att nå upp till sina förväntningar påverkas lätt av stress. Brist på känsla av kontroll kan därför resultera i stress och utbrändhet. (Kahn; Howard & Howard enligt Wildermuth & Pauken, 2008b, s. 207)

Zellars menar att ur en personlig synvinkel skapar utbrändhet en överväldigande känsla av stress, frustration och utmattning. Personer som lider av utbrändhet kan känna att all deras energi, både fysiska och/eller psykiska, är totalt slut. Detta kan resultera i att utbrända personer saknar de resurser som behövs för att hantera sina utmaningar. Utbrändhet skapar negativa attityder till arbetet. Enligt Langelaan är det vanligt att utbrända personer känslomässigt separerar sig från arbetet, t.ex. en vårdare som stöter bort sina klienter. Dessa personer har även en negativ självbedömning och känner sig inte längre effektiva eller kompetenta. (enligt Wildermuth & Pauken, 2008a, s. 124)

De flesta följderna av utbrändhet som har studerats har nära samband med arbetsinsatsen. Eftersom utbrändhet också anses vara ett stressfenomen har även följder som påverkar medarbetarens hälsa uppmärksammas. Utbrändhet associeras med olika former av tillbakadragande från arbetet, t.ex. arbetsfrånvaro samt avsikter att lämna arbetet. För de som stannar kvar på arbetsplatsen leder utbrändhet till lägre produktivitet och effektivitet på arbetet. Detta förknippas med minskad arbetstillfredsställelse och minskad förpliktelse till arbetet och organisationen. Personer som upplever sig utbrända kan dessutom påverka sina medarbetare negativt, både genom att skapa personalkonflikter och avbryta arbetsuppgifter. Med andra ord kan utbrändhet vara smittsamt på arbetsplatsen och länge finnas kvar genom informella interaktioner. Det finns även vissa bevis på att de negativa följderna av utbrändhet kan sprida sig till personens privatliv. Angående hälsa och välbefinnande antas det i allmänhet att utbrändhet förorsakar mental dysfunktion, såsom bl.a. ångest, depression, samt försämrade självkänsla. Människor som är mentalt friska har bättre förutsättningar för att klara av stressfaktorer och det är således mindre troligt för dem att uppleva utbrändhet. (Maslach, et al., 2001, s. 406)

Utmattning är det centralaste uttrycket för utbrändhet, som kan ge sig i uttryck i fysisk trötthet, brist på motivation, samt låg prestationsförmåga. För hög arbetsbelastning ligger ofta till grund för utbrändhet, medan den låga prestationsförmågan är ett resultat av bristande arbetsresurser. En utbränd medarbetare utvecklar ofta negativa attityder till arbetet, vilket kan smitta av sig på de andra i arbetsteamet. Organisationen påverkas negativt av den utbrända medarbetarens försämrade prestationsförmåga, vilket även belastar övriga medarbetare i teamet. Därför är det av stor betydelse att vara lyhörd för faktorer som kan resultera i att medarbetarna insjuknar i utbrändhet. Mentalt friska medarbetare har bättre förutsättningar för att hantera de stressfaktorer som kan leda till utbrändhet. I det följande beskrivs specifika personlighetskaraktäristika vilka medför en större tendens till att uppleva utbrändhet.

3.3 Vem kan uppleva utbrändhet

Åldern är den demografiska variabel som är mest konsekvent relaterad till utbrändhet. Nivån av utbrändhet har visat sig vara högre hos de yngre medarbetarna, än hos de som är över 30-40 år. Det verkar alltså vara större risk att insjukna i början av sin karriär. Könet verkar däremot inte ha någon större betydelse. Enligt vissa studier skulle kvinnor uppleva högre nivåer av utbrändhet än män, medan andra studier inte hittat några övergripande skillnader mellan könen. Den enda skillnaden som hittats är att män verkar uppleva högre nivåer av förakt, medan kvinnor har en större tendens av att känna högre nivåer av utmattning. När det gäller äktenskap, verkar ogifta (speciellt män) vara mer benägna till att bli utbrända, i jämförelse med de som är gifta. (Maslach, et al., 2001, s. 409-410)

Vissa studier har visat att högre utbildade upplever högre nivåer av utbrändhet än lägre utbildade. Detta beror möjligtvis på att personer med högre utbildning har arbeten med större ansvar och mera stress. Alternativt har högre utbildade personer högre förväntningar på sina arbeten och blir därför mer bedrövade om deras förväntningar inte förverkligas. (Maslach, et al., 2001, s. 410)

Flera personlighetsdrag har studerats i ett förök att utreda hurdana personer kan ha en högre risk för att insjukna i utbrändhet. Svaga människor är mer utbränningsbenägna än människor med starka personligheter, speciellt när det gäller utmattingsdimensionen. Dessa personer saknar en känsla av kontroll över händelser, har svårt för att stå emot andra personer och saknar viljan till förändring. Utbrändhet är även vanligare hos personer med lågt självförtroende och låga ambitioner, i jämförelse med personer med höga ambitioner

och som delegerar andra personer uppgifter och händelser. Liknande resultat har påvisats för coping metoder och utbrändhet. De som är utbrända hanterar stress på ett relativt passivt och defensivt sätt medan aktiva och angripande copingmetoder är relaterat till mindre utbrändhet. Personlighetsforskning har också funnit en koppling mellan utbrändhet och neuroticism. Neurotiska personer är känslomässigt instabila och utsatta för psykisk ohälsa, samtidigt som det finns drag av ångest, fientlighet, depression, självmedvetenhet och sårbarhet. (Maslach, et al., 2001, s. 410-411)

Attityderna till arbetet har även antagits vara en orsak till utbrändhet. Medarbetarna har olika förväntningar på sitt arbete, i vissa fall kan förväntningarna vara mycket höga både när det gäller arbetets natur och sannolikheten till att nå framgång. Beroende på om dessa förväntningar är realistiska eller orealistiska finns det en riskfaktor för att bli utbränd. Detta eftersom höga förväntningar kan leda till att medarbetarna arbetar för hårt och för mycket, vilket i sin tur kan leda till utmattning om ansträngningarna inte ger de förväntade resultaten. Det empiriska stödet för denna hypotes varierar dock, ungefär hälften av studierna som gjorts stöder hypotesen, medan resten inte gör det. (Maslach, et al., 2001, s. 411)

Forskning har alltså kunnat påvisa att åldern konsekvent är relaterat till utbrändhet. Det gäller unga medarbetare, 30 år eller yngre, som ligger i största riskzonen för att bli utbrända. Olika forskningar har gjorts vad gäller könens inverkan på utbrändhet, men inga större skillnader har påvisats. Däremot är högre utbildade mera utsatta för hög stress och större ansvarstagande. En annan grupp som är mer benägna att insjukna i utbrändhet är svaga personligheter, eftersom de har lägre självförtroende och ambitioner, samt svagare copingförmåga. Bra att tänka på är även att felaktigt ställda förväntningar kan ha negativa följder för medarbetaren i form utmattning och en känsla av misslyckande då orealistiska förväntningar inte nås.

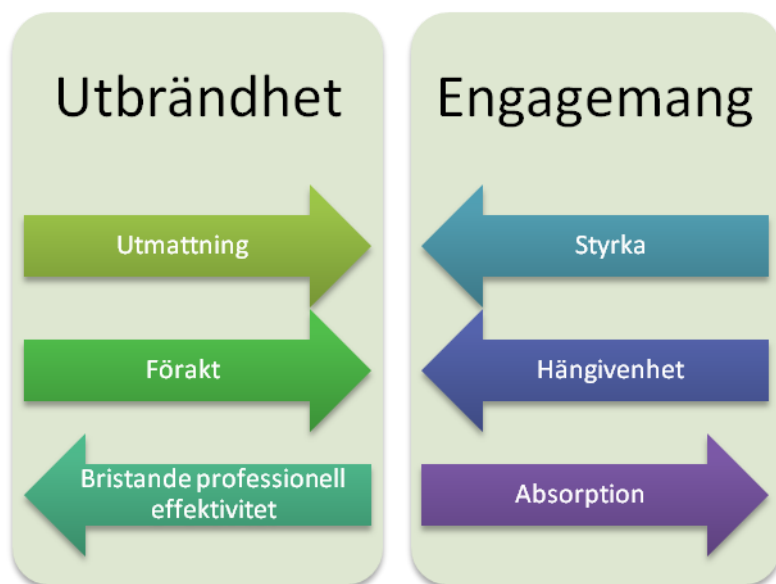
3.4 Förhållandet mellan engagemang och utbrändhet

Maslach och Leiter såg engagemang och utbrändhet som motsatta begrepp. Enligt denna synpunkt är engagemang karaktäriserat av energi, delaktighet och effektivitet, vilka är direkta motsatser till de tre dimensionerna av utbrändhet; utmattning, förakt och brist på professionell effektivitet. Enligt Maslach:s MBI skala skulle alltså låga poäng för utmattning och förakt och höga poäng för effektivitet utlösa engagemang. Utbrändhet är

således en kombination av utmattning och förakt, medan engagemang är en kombination av styrka och hängivenhet. (enligt Schaufeli, et al., 2002, s. 73-74)

Schaufeli et al (2002, s.75) menar att engagemang begreppsligt sett kunde vara den positiva motsatsen till utbrändhet, men utgående från mätningar av de båda begreppen skiljer de sig från varandra. Till skillnad från Maslach och Leiter ser inte Schaufeli och Bakker (2004, s. 294-295) engagemang och utbrändhet som motsatta begrepp. De definierar engagemang som en positiv, meningsfull, arbetsrelaterad sinnesstämning som karaktäriseras av styrka, hängivenhet och absorption. Vid jämförelse av begreppen utbrändhet och engagemang kan konstateras att de första dimensionerna (utmattning – styrka och förakt – hängivenhet) är varandras direkta motsatser, de är motsatta poler för i princip samma begrepp (se Figur 2). Begreppens tredje dimension (bristande professionell effektivitet – absorption) är däremot inte liknande motsatser då begreppen är mera omfattande och skiljer sig från varandra i flera avseenden. (Schaufeli, et al., 2002, s. 73-74)

Schaufeli och Bakker har i sin senare forskning visat, mot tidigare påståenden, att engagemang och utbrändhet inte är motsatta uteslutande begrepp, möjligheten presenteras att en individ kan uppleva en aspekt av engagemang och utbrändhet samtidigt, eller inom en kort tidsram (enligt Timms, et al., 2012, s. 328).



Figur 2. Sambandet mellan dimensionerna av utbrändhet och engagemang.

För att få en god förståelse av begreppen utbrändhet eller engagemang är det av betydelse att beakta båda begreppen. För det första är utbrändhet och engagemang relaterade till

varandra och den omfattande forskningen om utbrändhet stöder förståelsen av engagemang, som i jämförelse med utbrändhet är ett nyare begrepp. För det andra kan överdrivet engagemang leda till utbrändhet. Detta på grund av att den stora mängden energi som går åt till att vara engagerad kan skapa total utmattning. (Saks; Hallberg enligt Wildermuth & Pauken, 2008a, s. 124)

Watson och Tellegren (enligt Maslach, et al., 2001, s. 417) menar att utbrändhet och engagemang kan ses som två grundpelare för medarbetarens välbefinnande, som en mer omfattande beskrivning av välbehag och aktivering. Det är även intressant att notera att utbrändhet är speciellt relaterat till arbetskrav (t.ex. arbetsöverbelastning, emotionella krav), medan engagemang är särskilt relaterat till arbetsresurser (t.ex. arbetskontroll, möjlighet till feedback, inlärningsmöjligheter) (Maslach, et al., 2001, s. 417).

Utbrändhet leder till en förminskning av det kreativa engagemanget, motivation, vilja att samarbeta och målstyrt arbete, vilket i sin tur motverkar organisationens framgång. Schaufeli menar att engagemang i arbetet är bra mycket bättre än enbart frånvaro av utbrändhet. (enligt Timms, et al., 2012, s. 328) Genom att främja arbetsengagemanget minskar risken för utbrändhet. Istället för att fokusera för mycket på utbrändhet och hur den går att förhindra, borde därför fokus läggas på hur engagemang kan främjas på arbetsplatsen. (Schaufeli, et al., 2002, s. 88)

Inom forskningen har man varit oense om förhållandet mellan engagemang och utbrändhet, dock visar senare forskning att engagemang inte är den positiva motpolen till utbrändhet, vilket tidigare antogs. Av begreppens tre dimensioner är bristande professionell effektivitet och absorption inte varandras motsater. Begreppen har ändå ett nära samband med varandra, eftersom de båda påverkar medarbetarens välbefinnande och arbetsprestation.

4 Att öka engagemang och undvika utbrändhet

Flera olika sätt på att ingripa i utbrändhet har föreslagits – vissa försöker behandla utbrändhet efter att den har uppstått, medan andra försöker förebygga insjuknandet. Bakker, Demerouti och Maslach har i sina tidigare studier skiljt mellan två huvudkategorier när det gäller faktorer som påverkar engagemang och utbrändhet; dvs. situations- eller organisationsfaktorer och individfaktorer. De flesta interventionsmetoderna fokuserar i huvudsak på de individcentrerade lösningarna, t.ex. att avlägsna medarbetaren från arbetsplatsen eller på individuella strategier för att förstärka de egna resurserna eller förändra arbetsbeteendet. Det har dock visat sig att situations- och organisationsfaktorer spelar en mycket större roll för utbrändhet än de individuella faktorerna. De individuella tillvägagångssättet (t.ex. utveckla effektiva copingmetoder, lära sig djup avslappning) kan hjälpa medarbetaren att lindra utmattningen, men de två andra dimensionerna av utbrändhet förblir obehandlade. Dessutom är de individuella strategierna relativt ineffektiva på arbetsplatsen, eftersom medarbetaren har mycket mindre kontroll över stressfaktorerna där än i sitt privatliv. Det är alltså helheten som borde förändras och inte enbart individen, dock är det lättare och billigare att förändra en medarbetare än hela organisationen. (Maslach, et al., 2001, s. 418; Bakker, et al., 2014, s. 391-392)

I följande kapitel presenteras kort de individuella faktorerna och sedan mera ingående situations- och organisationsfaktorerna (arbetskrav, arbetsresurser, personliga resurser). Eftersom detta examensarbete fokuserar på vad ledaren i organisationen kan göra för att öka arbetsengagemanget hos sina medarbetare (och inte vad medarbetaren själv kan göra), ligger det huvudsakliga fokuset på situations- och organisationsfaktorerna. Kapitlet avslutas med olika arbetsrelaterade delområden, ledarens roll för att främja engagemang och undvika utmattning, samt i litteraturen föreslagna interventionsmetoder.

4.1 Individuella faktorer

De individuella faktorerna omfattar stabila, relativt långvariga individuella olikheter eller personlighetsdrag. Inom forskningen finns delade åsikter om de individuella faktorernas inverkan på utbrändhet och engagemang. Vissa forskare menar att faktorerna i arbetsomgivningen har större inverkan på utbrändhet än vad de individuella faktorerna har. Andra forskare hävdar att det finns faktorer i personligheten som påverkar utbrändhet, t.ex. utgående från hur olika individer uppfattar sin omgivning. Forskare, som delar denna syn, menar att personligheten kan vara mycket betydelsefull för engagemanget, eftersom olika

personlighetsprofiler kan ha olika förutsättningar för att skapa och samla arbetsresurser. Detta skulle innebära att olika personligheter avgör vilken roll som arbetsförhållandet har på arbetsengagemanget. (Bakker, et al., 2014, s. 392-393, 394-395)

Enligt Alarcon (2009) har självkänsla, prestationsförmåga, kontrollbehärskning, positiva och negativa sinnesrörelser, optimism, härdighet samt en framåtriktad personlighet kopplingar till utbrändhet och engagemang. Detta innebär alltså att medarbetare med högre nivå av dessa personlighetsdrag har lättare för att hantera arbetskrav och undvika utbrändhet, eftersom de har större kontroll över sin arbetsomgivning. På samma sätt har extraverta och emotionellt stabila medarbetare, som är nöjda och samvetsgranna, större förutsättningar för att uppleva arbetsengagemang. (Bakker, et al., 2014, s. 393-394)

Det råder en viss oenighet om vilken påverkan de individuella faktorerna har på arbetsengagemang och utbrändhet, samt vilka faktorer man sist och slutligen borde fokusera på. I stort verkar dessa faktorer kunna påverka välmåendet på det personliga planet. Enligt Bakker et al. (2014, s. 402) skulle den bästa interventionsmetoden vara att kombinera individuella faktorer med situations- och organisationsfaktorer.

4.2 Situations- och organisationsfaktorer

Arbetskrav och –resurs modellen (Job Demands-Resources Model, JD-R) definierar två komponenter i arbetsförhållandet, vilka inverkar på utbrändhetsprocessen. Dessa komponenter är *arbetskrav* och *arbetsresurser*. Enligt modellen finns det ett samband mellan arbetskrav och utmattning, medan arbetsresurser har en positiv inverkan på arbetsprestationen. (Demerouti, et al., 2001, s. 508).

Med arbetskrav menas de fysiska, sociala och organisatoriska aspekterna av arbetet, som kräver ihållande fysisk eller mental ansträngning, och därav blir bekostande för hälsan (fysiskt eller psykiskt – t.ex. utmattning) (Demerouti, et al., 2001, s. 501). Arbetskraven behöver dock inte vara negativa i sig, utan övergår till stressfaktorer då medarbetaren inte hinner återhämta sig från den höga arbetsbördan (Meijman & Mulder enligt Bakker, et al., 2007, s. 275). Till arbetsresurserna hör de fysiska, psykiska, sociala, och organisatoriska aspekterna av arbetet, vilka stöder förverkligandet av arbetsmål, minskar tyngden av de fysiska och psykiska arbetskraven samt stimulerar medarbetarens personliga tillväxt och utveckling. (Demerouti, et al., 2001, s. 501). Arbetsresurser antas ha en betydelse både för den inre motivationen (tillväxt, utbildning, utveckling) och för den yttre (arbetsmål) (Bakker, 2010, s. 230-231). Arbetsresurserna kan fungera som buffert mot

överansträngning och mot utbrändhet. Några exempel på arbetsresurser är bl.a. socialt stöd från medarbetarna, handledning av ledaren samt feedback. (Bakker, et al., 2014, s. 393)

Arbetskrav har beskrivits vara den största orsaken till utbrändhet, vilken i sin tur leder till dålig hälsa och svag arbetsprestation. Arbetsresurser har däremot beskrivits som den huvudsakliga drivkraften för arbetsengagemang, vilket leder till ökat välmående och hög arbetsprestation. (Bakker, et al., 2014, s. 399) Forskning har visat att arbetskrav utgör en större risk för utbrändhet, än vad bristande arbetsresurser gör. Speciellt kombinationen av höga arbetskrav och låga arbetsresurser medför risk för utbrändhet, särskilt för dimensionerna utmattning och förakt. Resultat av denna forskning har vidare indikerat att medarbetare som upplever arbetsresurserna; autonomi, feedback, socialt stöd och god relationen till ledaren, inte påverkas av arbetskrav som överbelastning, känslomässiga och fysiska krav, samt negativ balans mellan arbete och fritid. Arbetsresurser förhindrar alltså uppkomsten av negativa attityder och fungerar i förebyggande syfte mot utbrändhet. (Bakker, et al., 2014, s. 392)

Även Christian (2011) ser arbetsresurserna som de viktigaste faktorerna för ett ökat arbetsengagemang. Arbetsresurser som meningsfulla och varierande arbetsuppgifter, självständighet, feedback, socialt stöd från medarbetarna, bra relation till ledaren, samt ett transformativt ledarskap stöder medarbetarnas arbetsengagemang. (enligt Bakker, et al., 2014, s. 393) Enligt forskning är medarbetare mer engagerade de arbetsdagar som det finns många arbetsresurser tillgängliga. Medarbetare med stora arbetsresurser (t.ex. socialt stöd) påverkas mindre av stress, medan de med mindre arbetsresurser är mer känsliga för stress. En engagerad medarbetare strävar till att både skydda sina befintliga resurser, samt till att samla på sig flera. Till skillnad från de utbrända, mer passiva, medarbetarna förändrar engagerade medarbetare vid behov aktivt sin omgivning (Bakker, 2010, s. 234-236)

Medarbetarnas arbetsresurser framträder starkare när de konfronteras med höga arbetskrav. I dessa så kallade ”aktiva arbeten” blir medarbetaren mer motiverad till att aktivt lära sig och utveckla nya förmågor. Då arbetsbördan är hög ökas medarbetarnas engagemang, till följd av de varierande arbetsförmågorna. Lämpliga arbetskrav kan alltså också öka prestationsförmågan. (Bakker, 2010, s. 230-232; Bakker, 2015, s. 429)

Förutom arbetskrav och -resurser hävdar JD-R modellens teori att även personliga resurser, såsom optimism, självsäkerhet och resistens mot stress, har en betydande roll för att främja engagemang. Medarbetare som har höga nivåer av personliga resurser karaktäriseras av sin envishet och uthållighet samt är drivna av sin tro på framtida

framgång. Detta betyder alltså att personliga resurser i sig även kan ha en direkt inverkan på engagemang. (Bakker, 2015, s. 429) De personliga resurserna hör ihop med medarbetarens resiliens (dvs. motståndskraft) och innebär positiva självutvärderingar och förmåga att själv kunna påverka sin arbetsomgivning på ett positivt sätt. Genom att välja arbetsuppgifter, förhandla om arbetsinnehåll och införa meningsfullhet i arbetet, kan medarbetaren själv formulera om sitt arbete. Processen där medarbetarna själva omformar sitt arbete kallas job crafting. Job crafting har bl.a. definierats som de förändringar medarbetarna gör angående deras arbetsresurser- och krav. (Bakker, et al., 2014, s. 401)

Det är speciellt tillgången till personliga resurser och arbetsresurser som främjar engagemang. Engagerade medarbetare kan själva skapa och samla sina egna personliga resurser och arbetsresurser, genom att på ett engagerat sätt omforma sitt arbete. På detta sätt kan engagerade medarbetare bibehålla och hantera sin egen styrka och hängivenhet. Arbetsresurser som t.ex. socialt stöd från medarbetare och ledare, feedback, kompetensvariation, självständighet, samt utbildningsmöjligheter har visat sig ha positiv inverkan på arbetsengagemang. T.ex. kan engagerade medarbetare höja sina arbetsresurser genom att aktivt fråga efter feedback från sin ledare, samt utveckla sitt sociala nätverk på arbetsplatsen. Dessutom kan engagerade medarbetare öka och hantera sina arbetskrav i syfte att skapa ett utmanande och intressant arbetsklimat. (Bakker, 2010, s. 238; Bakker, 2015, s. 428).

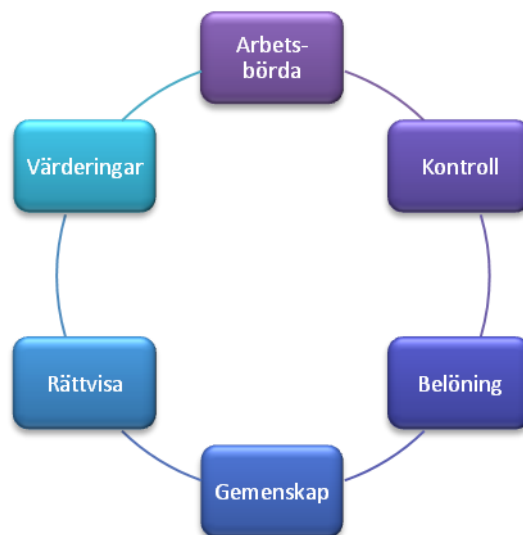
Medarbetare som klarar av att förändra sin arbetsomgivning är också kapabla till att anpassa sina arbetskrav samt att samla arbetsresurser. (Bakker, et al., 2014, s. 395) Höga arbetskrav i kombination med personliga resurser har en speciellt stark relation till arbetsengagemang, eftersom det är under dessa förhållanden som medarbetaren får använda sin personliga känsla av kontroll till fullo. (Bakker, 2015, s. 430)

Till situations- och organisationsfaktorerna hör arbetsresurser och –krav, samt personliga resurser, t.ex. faktorer som arbetsbelastning och självständighet. Arbetskrav är alltså sådana aspekter av arbetet som medarbetaren måste få gjorda och kräver olika mängd ansträngning av medarbetaren. Arbetsresurserna stöder förverkligandet av arbetet och fungerar som motvikt till arbetskraven. De personliga resurserna innebär medarbetarens motståndskraft till stressfaktorer, samt förmåga till att omforma arbetskraven- och resurserna på ett meningsskapande sätt. I arbeten med höga arbetskrav och begränsade arbetsresurser riskerar medarbetarna att utveckla utmattning och bristande engagemang.

För att undvika utmattning och bristande engagemang borde således arbetsplatsen förse sina medarbetare med en lämplig mängd arbetskrav och arbetsresurser.

4.3 Arbetsrelaterade delområden

Maslach och Leiter har formulerat en modell som baserar sig på graden av anpassning eller missanpassning (match/mismatch), för en medarbetare till sex områden i dennas arbetsmiljö. Ju större klyfta, eller missanpassning, mellan medarbetaren och arbetsuppgiften, desto större är sannolikheten för utbrändhet, samt tvärtom; ju större anpassning desto större sannolikhet för arbetsengagemang. De sex arbetsrelaterade områden som modellen baserar sig på är: *arbetsbörda*, *kontroll*, *belöning*, *gemenskap*, *rättvisa* samt *värderingar* (se Figur 3). Utbrändhet uppstår från kronisk missanpassning mellan medarbetaren och arbetsmiljön, beträffande några eller alla sex områden. Olika medarbetare kan värdera de olika områdena som mer eller mindre viktiga, t.ex. kan någon se värderingar som mycket viktigare än gemenskap och påverkas på så sätt inte lika starkt av konflikter och fientlighet. Med andra ord kan en medarbetare tolerera en hög arbetsbörda om övriga viktiga delområden, t.ex. tillräcklig lön, socialt stöd och beröm, uppfylls. (Maslach, et al., 2001, s. 413-414)



Figur 3. Maslach och Leiters sex arbetsrelaterade delområden.

En missanpassning i området för arbetsbörda tar sig vanligtvis uttryck i orimlig överbelastning där för höga krav uttömmar medarbetarens energi till den grad att återhämtning blir omöjlig. En missanpassning i arbetsbördan kan också bero på fel sorts arbete, t.ex. att utbildningen/kompetensen inte motsvarar kravet för arbetsuppgiften. Hög arbetsbörda är direkt relaterad till dimensionen utmattning gällande utbrändhet. En

missanpassning i kontroll är relaterat till dimensionen av brist på professionell effektivitet. Missanpassning i kontroll ger vanligtvis uttryck för att medarbetaren har otillräcklig kontroll över de resurser som behövs för att utföra arbetet eller har bristfällig auktoritet för att leda arbetet i den riktningen som verkar mest effektivt. En tredje typ av missanpassning involverar brist på belöningar för arbetet som medarbetarna gör. Ibland kan det handla om bristande ekonomiska belöningar eller brist på sociala belöningar där en medarbetares arbete totalt ignoreras och inte uppskattas av andra. Även brist på inre belöningar, såsom känslan av stolthet för något, kan ha betydelse. Brist på belöningar är nära relaterat med känslan av ineffektivitet. (Maslach, et al., 2001, s. 414)

Den fjärde missanpassningen uppstår när medarbetarna förlorar känslan av positiv kontakt med de andra på arbetsplatsen. Människor trivs i gemenskapen och fungerar bäst när de delar beröm, tröst, glädje och humor med människor som de tycker om och respekterar. Mest destruktivt för en gemenskap är varaktiga och olösta konflikter med de andra medarbetarna. Sådana konflikter skapar bestående negativa känslor av frustration och fiendtlighet, vilket i sin tur minskar sannolikheten för socialt stöd. En stor missanpassning mellan en medarbetare och arbetet uppstår när det inte finns en upplevelse av rättvisa på arbetsplatsen. Rättvisa skapar respekt och bekräftar medarbetarnas självkänsla. Orättvisa kan uppstå på grund av orättfärdighet mellan arbetsbörda eller lön, av fusk eller en olämpligt hanterad befordran. Bristande rättvisa förvärrar utbrändhet ur två olika synpunkter. För det första eftersom känslan av orättvis behandling är känslomässigt upprörande och utmattande och för det andra ökar orättvisa känslan av förakt mot arbetsplatsen. Den sista missanpassningen uppstår när det finns konflikter mellan värderingarna. I vissa fall kan medarbetarna känna sig tvungna till att göra saker som känns oetiska och går emot de egna värderingarna. (Maslach, et al., 2001, s. 415)

I likhet med Maslach och Leiters teori om sex arbetsrelaterade delområden, presenterar Bakker et al. (2007, s. 275) sex olika drivkrafter vilka antingen ökar engagemanget eller vid avsaknad leder till utbrändhet. Dessa drivkrafter är; *arbetskontroll, stöd från ledningen, information, arbetsatmosfär, innovation och uppskattning.*

De arbetsrelaterade delområdena i arbetsmiljön påverkar medarbetarens balans mellan utbrändhet och arbetsengagemang. Olika medarbetare prioriterar olika delområden starkare än andra, samtidigt som missanpassning till delområdena påverkar olika dimensioner av utbrändhet. Ju större missanpassning till delområdena i medarbetarens arbetsmiljö, desto större är risken för utbrändhet. På samma sätt fungerar Bakkers teori om de sex olika

drivkrafterna. Vid jämförelse av båda teorierna kan konstateras att tre drivkrafter, respektive tre delområden, överrensstämmer med varandra; nämligen *kontroll*, *belöning/uppskattning* och *gemenskap/socialt stöd*.

4.4 Ledarens roll

Ledaren bör vara medveten om betydelsen av arbetsengagemang, samt vilken fördel det har för medarbetarna och organisationen. Samtidigt måste ledaren vara medveten om sin roll som inspirationskälla för engagemang och vilken ledarstil som bäst främjar engagemang hos medarbetarna. Speciellt viktigt är det att ledaren kan placera sina medarbetare i sådana positioner eller arbetsuppgifter som gör dem glada, engagerade och framgångsrika. Dessutom borde ledaren känna till vilka förhållanden som leder till utbrändhet och oengagemang. Genom att känna till detta kan ledaren lättare skapa arbetsförhållanden som stöder engagemang hos alla medarbetare. (Wildermuth & Pauken, 2008b, s. 209)

Förutom att fördela arbetsuppgifterna rätt, ska även ledaren kunna hantera arbetsresurserna effektivt. Den arbetsresurs som har studerats mest omfattande är socialt stöd, och det finns nu starka bevis på att brist på socialt stöd är kopplat till utbrändhet. Bristande stöd från ledaren har visat sig vara speciellt destruktivt, ännu mer än bristande stöd från medarbetare. (Maslach, et al., 2001, s. 407)

Ledaren bör även ta i beaktande de långvariga följderna av arbetsengagemang och uppmuntra sina engagerade medarbetare till att vid behov ta ledigt och fylla på kraftresurserna. Ledaren kan också anpassa arbetsmiljön och arbetskulturen till att ta i beaktande medarbetarnas övriga ansvar utanför organisationen, t.ex. genom att utveckla och implementera balans mellan arbetstid och privatliv. (Banihani, et al., 2013, s. 417)

Känslan av rättvisa i organisationen är viktig för att medarbetarna ska hålla en god medborgaranda. Därför är det viktigt att ledaren är medveten om hur det egna beteendet uppfattas av medarbetarna. Mätinstrument har visat att även medarbetare som känner sig rättvist behandlade kommer att bli oengagerade om de ser att andra medarbetare blir orättvist behandlade. Engagerande ledare främjar och förstärker snarare än kontrollerar och begränsar sin personal. De behandlar sin personal med uppskattning och respekt, uppmuntrar till utveckling samt belönar sin personal. Engagerande ledare ställer även upp tydliga mål och erbjuder stöd samt klart förklarar sina förväntningar på personalen. (Baron, 2013, s. 24)

Engagemang har visat sig vara smittande, vilket befäster vikten av ledarens roll som främjare av arbetsengagemang bland sina medarbetare. Ett hänsynsfullt ledarskap, närmare bestämt det transformativa ledarskapet, är en viktig resurs för att uppnå detta. Enligt forskning ses det transformativa ledarskapet som en social nyckelresurs när det gäller utvecklingen av arbetsengagemang. (Bakker, 2010, s. 241)

4.5 Det transformativa ledarskapet

Transformativt ledarskap är ett ledarskapsbeteende som omvandlar medarbetarnas normer och värderingar och motiverar dem till att prestera utöver sina egna förväntningar. Ledaren fungerar mera som en inspirerande handledare. Den transformativa ledarskapsstilen förstärker medarbetarnas känsla av delaktighet, sammanhållningskraft, engagemang, potential och prestationsförmåga. Transformativt ledarskap har en direkt positiv inverkan på motivationsfaktorer och arbetsengagemang. Detta ledarskap lägger fokus på att förstärka medarbetarnas delaktighet i organisationens målsättning. (Albrecht, et al., 2011, s. 13-14; Tims, et al., 2011, s. 122)

Det transformativa ledarskapet delas in i fyra grundkomponenter; *inspirerande motivation*, *idealiserat inflytande*, *individuell hänsyn*, samt *intellektuell stimulans*. En medarbetare som får stöd, inspiration och bra handledning av sin ledare ser arbetet som mera utmanande, involverande och tillfredsställande samt utför sina arbetsuppgifter med större engagemang. (Tims, et al., 2011, s. 123)

Det transformativa ledarskapet främjar medarbetarnas personliga resurser, vilket kan vara en orsak till de positiva effekterna på engagemang. Medarbetare blir mera engagerade i sitt arbete då deras ledare höjer deras optimism genom sin transformativa ledarskapsstil. Forskning visar även att det är möjligt för ledare att skola sig i transformativt ledarskap. (Tims, et al., 2011, s. 123, 128-130)

För att kunna skapa ett arbetsförhållande som stöder engagemanget hos medarbetarna är det viktigt att ledaren känner till vilka faktorer som leder till engagemang och vilka som leder till utbrändhet. Ledaren måste kunna stöda medarbetarnas arbetsresurser, speciellt socialt stöd har visat sig vara av särskilt stor betydelse. Ledaren ska vara medveten om sin roll som förebild för sina medarbetare. Detta eftersom engagemang är smittsamt och ledaren kan överföra sitt engagemang till sina medarbetare. Flera studier har visat att det hänsynsfulla ledarskapet, transformativt ledarskapet, har en direkt positiv inverkan på

engagemang. För att som ledare framgångsrikt främja engagemang hos sina medarbetare lönar det sig alltså att anamma en transformativ ledarskapsstil.

4.6 Interventioner

De interventioner, eller ingripanden, som görs bör fokusera på att förhindra utbrändhet och stödja engagemang. De mest effektiva interventionerna kombinerar både organisatoriska och individuella faktorer. För att öka engagemang och undvika utbrändhet kan alltså två olika former av interventioner göras; interventioner på den organisatoriska nivån samt interventioner på det individuella planet. (Bakker, et al., 2014, s. 402)

Genom interventioner på individnivå kan organisationen vara delaktig i de behov och problem som medarbetaren har. T.ex. kan en specifik händelse i medarbetarens liv skapa hinder för förverkligandet av arbetskraven. Olika interventioner på denna nivå är; job crafting och utbildning för att träna personliga styrkor samt återhämtning (t.ex. avslappningstekniker och mindfulness). (Bakker, et al., 2014, s. 403) Genom att fokusera på yrkesutvecklingen kan medarbetarna få hjälp med att känna igen sina styrkor och svagheter och hitta uppgifter i organisationen där de känner sig nyttiga. Medarbetarna ska regelbundet ges möjlighet att få delta i olika utbildningar som arbetet kräver. (Wildermuth & Pauken, 2008b, s. 209-210)

För återhämtningen är det viktigt att vara mån om balansen i själva arbetslivet. För hög arbetsbelastning kan hindra den viktiga återhämtningsprocessen. Eftersom årliga semestrar är för utspridda hjälper inte de denna process. Medarbetarna behöver få tid för att vila upp sig mellan arbetsprestationerna, för att ladda krafterna inför nya utmaningar. Tillfällen för rekreation är också viktiga samt att uppmuntra bekantskap. Det lönar sig att skapa tillfällen där medarbetarna har en möjlighet att lära känna varandra bättre. (Wildermuth & Pauken, 2008b, s. 210)

Interventionerna på organisationsnivå fokuserar på grupper av medarbetare. Dessa inkluderar arbetsformen och utbildningsprogram. Höga arbetskrav fordrar betydande ansträngningar av medarbetaren. Det är därför viktigt att kunna optimera mängden krav och hitta lösningar för hur oklara arbetsroller, otrygghet, osäkerhet och konflikter kan minskas. Lämpliga utmaningar är dock en nödvändighet för arbetsengagemanget. En annan organisationsinriktad intervention är att öka mängden arbetsresurser på arbetsplatsen. Genom omstrukturering av arbetsmiljön eller genom utbildning kan arbetsresurser såsom socialt stöd och prestationsfeedback optimeras. T.ex. kan

arbetsmiljön struktureras så att medarbetarna regelbundet träffar varandra, vilket ger dem möjligheter till socialt stöd, informationsutbyte och feedback. (Bakker, et al., 2014, s. 402)

Interventioner på organisationsnivå kan också beröra stödjandet av de personliga resurserna. Enligt forskning går det att träna de personliga resurserna; resiliens, optimism och prestation. Utbildningen kan gå ut på att medarbetarna får exempel på hur de kan utveckla sina personliga resurser i arbetsvardagen, samt får lära sig de kompetenser som behövs för arbetsuppgifterna. (Bakker, et al., 2014, s. 403) Enligt Vance (2006) kan organisationen höja arbetsengagemang hos sina medarbetare genom att placera rätt person på rätt plats. (Bakker, 2015, s. 428) Även arbetsrotation och byte av arbete kan resultera i ökat arbetsengagemang, eftersom medarbetarna till följd av denna utmaning får ökad motivation. (Bakker, 2010, s. 241)

Interventioner som syftar till att minska de identifierade arbetskraven, samt öka de viktigaste arbetsresurserna, ökar sannolikheten för arbetsengagemang och goda prestationer hos medarbetarna. För en lyckad insats är ledarens engagemang i interventionen av mycket stor vikt. Arbetsinterventioner måste vara klart formulerade för alla medarbetare och resultaten ska tilldelas samtliga involverade. Väsentligt är att medarbetarna alltid är aktivt involverade i alla förändringsprocesser i organisationen, eftersom detta ökar deras vilja till förändring. (Bakker, 2009, s. 30; Bakker, 2015, s. 431)

En interventionen kan starta utgående från en diskussion med alla medarbetare, där de arbetskrav och -resurser som är viktigast för arbetsteamet klargörs. På så sätt kan ledaren åskådliggöra vilka arbetskrav och -resurser (personliga och arbets) som borde prioriteras. Arbetsteamet informeras om vilka arbetskrav och -resurser som har upplevts vara viktigast, för att sedan tillsammans fundera vidare på vilka ingripanden som måste göras. (Bakker, 2015, s. 430-431) De arbetskrav och -resurser som behövs kan var olika för olika medarbetare. Det finns större förutsättningar för en lyckad arbetsinsats om interventionen skräddarsys utgående från arbetsteamets viktigaste arbetskrav- och resurser. (Demerouti, et al., 2001, s. 510).

Forskningsresultat har visat att fokus i huvudsak borde läggas på att förstärka arbetsresurserna, istället för på arbetskraven. Efter varje intervention som görs för att öka engagemang i organisationen är det även viktigt att utvärdera interventionens effektivitet. (Albrecht, et al., 2011, s. 22).

Enligt olika forskningsresultat skulle den bästa interventionsformen vara att kombinera både individuella och organisatoriska faktorer. När det gäller de individuella interventionerna, kan organisationen stöda medarbetarens återhämtning och utbildningsmöjligheter. Medarbetarna kan också främja sitt eget arbetsengagemang genom job crafting. På organisationsnivån har arbetsresurser och personliga resurser en avgörande roll för arbetsengagemang. Interventioner beträffande arbetskrav, –resurser och personliga resurser, vilka utgår från organisationen till medarbetarna, inverkar både på det arbetsrelaterade välmående och på engagemang. För att omforma arbetet, i syfte att främja arbetsengagemang, måste fokus vara på ökade arbetsresurser. Genom att optimera medarbetarnas arbetsresurser samt arbetskrav kan organisationerna aktivt främja arbetsengagemang.

5 Resultat

I detta kapitel presenteras analysen av materialet. De 18 artiklar som inkluderats i litteraturstudien har analyserats separat och jämförelser har sedan gjorts för att hitta de gemensamma nämnarna. Materialet har sammanställts i enlighet med de fyra väsentliga kategorierna för ett ökat arbetsengagemang; ledarskapsfaktorer, organisationsfaktorer, individfaktorer och interventionsmetoder. Utgående från denna analys har en modell utarbetats som grund för verktyget.

5.1 Ledarskapsfaktorer

Ledaren är i en nyckelposition som inspiratör och ledare för engagemang i organisationen. Eftersom engagemang smittar kan ledaren föra över sin känsla av engagemang på sina medarbetare. För ledaren är det även viktigt att känna till bakgrunden till begreppen engagemang och utbrändhet. Ledaren borde alltså känna till vilka arbetsförhållanden leder till utbrändhet, respektive arbetsengagemang samt hurdan ledarstil som stöder medarbetarnas engagemang. Den engagerade ledaren strävar till att förstärka och främja istället för att kontrollera och begränsa sina medarbetare. Ett sådant hänsynsfullt ledarskap är det transformativa ledarskapet som inverkar positivt på arbetsengagemang. Den transformativa ledaren främjar medarbetarnas personliga resurser. En medarbetare som upplever stöd, inspiration och god handledning ser arbetet som mer utmanande och tillfredsställande. (Bakker, 2010, s. 241; (Tims, et al., 2011, s. 123; Wildermuth & Pauken, 2008b, s. 209)

Forskning har visat att medarbetare känner störst engagemang för den egna arbetsuppgiften. För ledaren innebär detta att planera och fördela arbetsuppgifterna, så att rätt medarbetare har rätt arbetsposition eller arbetsuppgift. Ledaren skall också aktivt kunna hantera arbetsresurserna på arbetsplatsen. Flera studier visar att socialt stöd är speciellt viktigt samt att bristen på stöd från ledaren är destruktivare än brist på socialt stöd från övriga medarbetare. En annan viktig resurs är rättvisa, som skapar god medborgaranda hos medarbetarna. Ledaren borde vara medveten om hur det egna beteendet uppfattas av medarbetarna, eftersom ett osakligt beteende mot en medarbetare – kan påverka en annan medarbetare negativt. (Baron, 2013, s. 22; Maslach, et al., 2001, s. 407; Wildermuth & Pauken, 2008b, s. 209)

För att medarbetarna ska trivas med sin ledare behöver de ett tydligt ledarskap. Det innebär att ledaren ställer upp tydliga mål samt förklarar sina förväntningar på personalen. (Baron, 2013, s. 22; Ketter, 2008, s. 46)

5.2 Organisationsfaktorer

Utbrändhet är en reaktion på överbelastning. Upplevd arbetsbörda och tidspress är starkt relaterade till utbrändhet, i synnerhet utmattningsdimensionen. I en organisation finns arbetskrav, arbetsresurser, samt personliga resurser, vilka alla tre inverkar på utbrändhet och engagemang. Arbetskrav är största orsaken till utbrändhet, medan arbetsresurserna huvudsakligen fungerar som en drivkraft för engagemang. Höga arbetskrav utgör en större risk för utbrändhet än brist på arbetsresurser. (Bakker, et al., 2014, s. 399; Bakker, 2010, s. 230; Demerouti, et al., 2001, s. 508; Maslach, et al., 2001, s. 407)

Arbetskrav innefattar de fysiska, sociala och organisatoriska aspekterna av arbetet som kräver ihållande fysisk eller psykisk ansträngning. Arbetskrav kan vara; överbelastning, känslomässiga/fysiska krav, negativ balans mellan arbete och fritid, otrygghet, osäkerhet och konflikter. Arbetskrav blir negativa endast om kraven är högre än vad medarbetaren klarar av. Lämpligt anpassade arbetskrav kan däremot höja arbetsprestationen då de ger medarbetaren utmaning i arbetet. (Bakker, et al., 2014, s. 392, 402; Bakker, 2010, s. 241)

Arbetsresurser är de fysiska, psykiska, sociala och organisatoriska aspekterna av arbetet som stöder förverkligandet av arbetsmål, minskar tyngden av de fysiska/psyksiska arbetskraven samt stimulerar medarbetarnas personliga tillväxt och utveckling. Arbetsresurserna har betydelse både för den inre motivationen (tillväxt, utbildning, utveckling) och för den yttre motivationen (arbetsmål). Exempel på arbetsresurser är;

självständighet, meningsfulla och varierande arbetsuppgifter, utbildningsmöjligheter, socialt stöd, samt god relation till ledaren. Arbetsresurser framträder starkare i konfrontation med höga arbetskrav. (Bakker, et al., 2014, s. 392-393; Bakker, 2010, s. 230-231, 238; Demerouti, et al., 2001, s. 501)

De personliga resurserna hör ihop med stark motståndskraft och innebär positiva självutvärderingar och förmåga att själv påverka sin omgivning. Personliga resurser kan därav ha en direkt inverkan på arbetsengagemang. Några personliga resurser är; optimism, självsäkerhet, motståndskraft mot stress, envishet, uthållighet, och framtidstro. Att omformulera och aktivt påverka sin omgivning kallas job crafting, och handlar bl.a. om att välja arbetsuppgifter, förhandla om arbetsinnehåll, samt införa meningsfullhet i arbetet. (Bakker, 2015, s. 429; Bakker, et al., 2014, s. 401)

5.3 Individfaktorer

Individfaktorerna innebär bestående individuella olikheter och personlighetsdrag som inverkar på medarbetarens engagemang och utbrändhet. Dessa faktorer främjar välmåendet på det personliga planet. Personlighetsdrag som har betydelse är bl.a. självkänsla, optimism, prestationsförmåga, kontrollbehärskning, positiva/negativa sinnesrörelser, härdighet, framåtriktad personlighet. De medarbetare, som har en högre grad av dessa personlighetsdrag, har lättare för att hantera arbetskraven, eftersom de har större kontroll över sin arbetsomgivning. Även mer extraverta och emotionellt stabila medarbetare har större förutsättningar för att uppleva arbetsengagemang. (Bakker, et al., 2014, s. 393-394)

Svaga medarbetare är mer utbränningsbenägna än medarbetare med starka personligheter, speciellt när det gäller utmattningsdimensionen. Utbrändhet är även vanligare för medarbetare med lågt självförtroende och låga ambitioner, eftersom de har en lägre copingförmåga. För höga eller orealistiska förväntningar leder till utbrändhet om förväntade ansträngningar inte leder till resultat. (Maslach, et al., 2001, s. 410-411)

5.4 Interventionsmetoder

Interventioner för att öka engagemang och undvika utbrändhet kan göras på organisationsnivå och på individnivå. De organisatoriska interventionerna fokuserar i huvudsak på att förstärka arbetsresurser och personliga resurser, medan de individcentrerade interventionerna handlar om stöd och personlig utveckling. (Albrecht, et al., 2011, s. 22; Bakker, et al., 2014, s. 402-403)

De organisatoriska interventionerna fokuserar på grupper, arbetsstrukturer och utbildningsprogram, samt på att öka mängden arbets- och personresurser. Dessa interventioner kan t.ex. vara att skapa en arbetsatmosfär där medarbetarna regelbundet får träffas, vilket leder till större socialt stöd och informationsflöde. För att säkra att ett arbete är intressant och utmanande måste rätt medarbetare placeras på rätt arbetsuppgift, även arbetsrotation kan användas. Medarbetarna måste alltid vara involverade i interventionsprocessen, eftersom delaktighet ökar viljan till förändring. (Bakker, 2015, s. 431; Bakker, et al., 2014, s. 402; Bakker, 2009, s. 30).

Individcentrerade interventionsmetoder berör medarbetaren på det individuella planet. Organisationen kan vara delaktig i medarbetarens behov genom att ge stöd då denne behöver. Individcentrerade metoder kan vara job crafting, utbildning för att träna personliga styrkor och återhämtningsmetoder (t.ex. avslappningsövningar, mindfulness). Ledaren i organisationen behöver även vara medveten om att för höga arbetskrav förhindrar återhämtningsprocessen. Andra interventionsmetoder är rekreation och uppmuntran av bekantskap mellan medarbetarna, vilka leder till ökat socialt stöd medarbetarna emellan. Forskning tyder på att en kombination av både individcentrerade och organisatoriska metoder är att föredra. (Albrecht, et al., 2011, s. 22; Bakker, et al., 2014, s. 402; Wildermuth & Pauken, 2008b, s. 210)

En intervention kan börja med en diskussion mellan ledaren och varje medarbetare, för att klargöra viktiga arbetskrav och -resurser. Ledaren ser vad som ska prioriteras och hela arbetsteamet informeras om vilka de viktigaste arbetskraven och -resurserna är samt teamet får vara delaktigt i planeringen över hur dessa borde hanteras. Arbetskrav och -resurser kan vara olika beroende på sammanhang och medarbetare, vilket gör att varje intervention som görs borde vara skräddarsydd för det specifika arbetsteamet. Efter varje intervention är det viktigt att utvärdera vilken effekt den hade. (Albrecht, et al., 2011, s. 22; Bakker, 2015, s. 430-431; Demerouti, et al., 2001, s. 510)

5.5 Sammanfattning

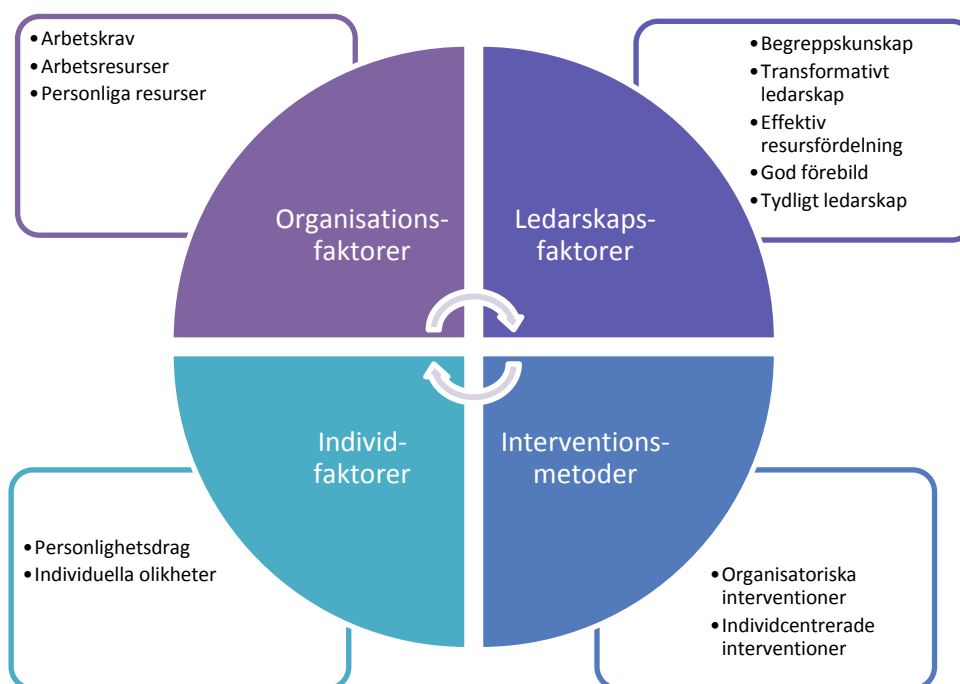
Organisationsfaktorerna kan sammanfattningsvis delas in i arbetskrav, arbetsresurser samt personliga resurser. Dessa påverkar medarbetarens känsla av engagemang. Ju mer resurser desto bättre, medan det måste finnas en lämplig mängd krav.

En ledare, som vill öka engagemang och undvika utbrändhet i sitt team, skall själv ha kunskap om båda begreppen, kunna hantera resursfördelningen effektivt, fungera som en

förebild för sina medarbetare, utöva ett tydligt ledarskap genom att anamma en transformativ ledarskapsstil.

Individfaktorerna är medarbetarens individuella olikheter och personlighetsdrag, vilka rör sig på det mer personliga planet. Organisationen kan påverka individfaktorerna genom att vid behov visa stöd för medarbetaren då det finns problem i det privata livet. Även utbildningsmöjligheter för att stärka specifika personlighetsdrag är av betydelse.

Olika interventionsmetoder för att öka engagemang och undvika utbrändhet kan delas in i organisatoriska och individcentrerade interventioner. Enligt lästa forskningar rekommenderas det att dessa olika interventionsmetoder kombineras. Fokus ska ligga på att öka arbetsresurser och minska arbetskraven (till en lämplig nivå). Gemensamt för alla interventioner som görs är att alla medarbetare måste vara delaktiga i processen. I följande modell (Figur 4) sammanfattas resultaten av litteraturanalysen,



Figur 4. Kategorier för att öka engagemang och undvika utbrändhet.

6 Produkten - ledarskapsverket

Resultatet av detta examensarbete är ledarskapsverket ”Ledarens handbok – för att öka engagemang och undvika utbrändhet”. Ledarskapsverket skapades utgående från sammanfattningen av litteraturanalysens resultat. Ledarskapsverket finns som bilaga i slutet av arbetet (se Bilaga 3).

Valet av form på verket gjordes utgående från de fyra kategorierna som inverkar på engagemang och utbrändhet (Figur 4). Enbart en modell för interventionsprocessen räcker inte, eftersom ledaren måste vara medveten om bakgrundsfaktorerna såsom sin egen roll som ledare, medarbetarens egna styrkor samt arbetsförhållandets betydelse. Först när de tre bitarna (ledarskaps-, organisations- och individfaktorer) är på plats kan en lyckad intervention göras.

Verket ”Ledarens handbok” är således uppbyggt utgående från de fyra kategorierna i Figur 4, som kunde urskiljas ur litteraturanalysens resultat. Efter introduktionen till handboken, presenteras därför först ledarskapsfaktorerna under rubriken ”Engagemang utgår från ledaren”. Eftersom ledaren har en nyckelposition när det gäller att öka engagemang är syftet med den första rubriken att ledaren, som använder sig av verket, ska kunna grunda sin intervention utgående från sitt eget sätt att leda. Det handlar alltså om att ledaren måste ha kunskap om begreppen utbrändhet och engagemang samt anamma specifika handlingssätt (utgående från den transformativa ledarstilen), som stöder medarbetarnas engagemang.

Följande rubrik ”Medarbetarnas personliga styrka har betydelse”, presenterar vikten av medarbetarens individuella olikheter och personlighetsdrag. Syftet för denna rubrik är att ledaren förstår hur personlighetsdragen samt personliga styrkor kan påverka risken för att bli utbränd. Ledaren får tips för hur hen kan stöda sina medarbetare på det individuella planet.

Den tredje rubriken ”Hitta resurser och krav i arbetsomgivningen” hjälper ledaren att hitta väsentliga arbetsresurser och arbetskrav på den egna arbetsplatsen. Ledaren får även förståelse för varför dessa är viktiga, samt att de är beroende av både medarbetare och sammanhang.

Till sist, under rubriken ”Modell för interventioner på arbetsplatsen” ges ett förslag på hur ledaren kan gå till väga för att genomföra en intervention. Det är viktigt att ledaren själv är engagerad i processen, samt att alla medarbetare är delaktiga.

7 Etiska aspekter och kritisk granskning

De etiska aspekterna bör övervägas redan i början av litteraturoversiktens process. Vid litteraturstudier ska etiska överväganden beaktas speciellt när det gäller urvalet och resultatpresentationen. Vid denna typ av forskning är det av stor vikt att välja etiskt godkända studier, redovisa för och arkivera alla använda artiklar i minst tio år, samt att presentera resultat som både stöder och inte stöder hypotesen. Att utelämna information är oetiskt. (Forsberg & Wengström, 2013, s. 69-70)

Vikten av valt forskningsområde kan försvaras utgående från behovet som forskningslitteraturen bevisar på. Dvs. svaga resultat för arbetstagares engagemang runtom i världen (Crabtree, 2013) samtidigt som organisationer idag börjar satsa mera på att öka engagemanget.

Materialet som har samlats in har gjorts på ett ärligt sätt, både systematiskt och osystematiskt för att täcka ett större område. Valda artiklar har kritiskt granskats och värderats som tillförlitliga i arbetet. Det finns dock några svagheter i arbetet gällande litteraturen. På grund av det stora antalet sökträffar som fanns, kunde inte allt material läsas igenom i sin helhet. Därav exkluderas vissa artiklar redan pga. irrelevant abstrakt. Det är möjligt att det i dessa artiklar funnits viktiga synpunkter för mitt arbete, trots att abstraktet verkade irrelevant. En annan svaghet är att jag begränsat mig till, för mig, gratis och tillgängliga artiklar. Det kan finnas många flera artiklar inom ämnet som jag inte använt mig av pga. att de inte har funnits i tillgängliga databaser. En tredje svaghet är att jag i arbetet använt mig av några sekundärkällor. Dock har flera artiklar jag läst refererat till samma forskning, vilket gjort att jag kunnat överväga sekundärkällornas tillförlitlighet, genom att jämföra andra forskares tolkning av samma resultat. Materialet jag har använt mig av har till största delen varit på engelska, varför det är möjligt att det finns ett visst tolkningsutrymme i översättningen av resultaten.

Enligt Forskningsetiska delegationen (2013, s. 20-21) är avvikelser från god etisk praxis både oetiskt och ohederligt, vilket kan skada hela forskningen. Till avsteg från god

vetenskaplig praxis räknas bl.a. falsk eller förvrängd presentation av resultat eller observationer, stöld, plagiat eller manipulering av forskning.

Redan i början av arbetsprocessen har de etiska aspekterna övervägts. Enligt Aveyard (2010, s. 58) kan litteraturstudiens totala objektivitet ifrågasättas eftersom forskaren själv är verktyget, och på så sätt även omedvetet kan styra forskningen. I examensarbetet har jag strävat till att objektivt och ärligt tolka och analysera informationen. Jag har beskrivit min arbetsprocess och inte utelämnat någon viktig information, vilket förstärker arbetets tillförlitlighet. Jag har inte haft möjlighet till att testa detta examensarbetets resultat, vilket sänker tillförlitligheten till produkten, eftersom jag inte kan intyga att verktyget kommer att fungera i praktiken.

8 Diskussion

Syftet med detta examensarbete var att ta reda på hur ledaren kan öka känslan av engagemang hos sina medarbetare och målet var därför att skapa ett ledarskapsverktyg, som ledaren kan använda sig av för att få en mer engagerad personal. Arbetet har gjorts med fokus på ledarens påverkningsmöjligheter. Forskningsmetoden som använts är litteraturstudie.

Arbetets frågeställningar var hur ledaren kan öka arbetsengagemang och undvika utbrändhet. Utgående från litteraturanalysen kunde fyra huvudgrupper urskiljas, som alla påverkar engagemang och utbrändhet. Frågeställningen kan alltså besvaras med dessa huvudgrupper. Ledaren kan alltså öka arbetsengagemanget och undvika utbrändhet utgående från ledarskapsfaktorer, individ- och organisationsfaktorer, samt interventionsmetoder. I huvudsak är det alltså de goda resurserna i arbetet som är den största drivkraften till arbetsengagemang, medan höga arbetskrav resulterar i utbrändhet. Utgående från Maslachs & Leiters sex delområden och Bakkers sex drivkrafter åskådliggörs även dessa viktiga resurser och krav; kontroll, respons och socialt stöd, vilka har visat sig ha stor betydelse för medarbetarnas engagemang.

Målet med examensarbetet var att skapa ett praktiskt verktyg som ledaren kan använda sig av. Utgående från arbetets resultat skapades därför verktyget ”Ledarens handbok – för att öka engagemang och undvika utbrändhet”. Syftet med detta verktyg är att ledaren ska få en större förståelse för vilka faktorer som resulterar i engagemang, respektive utbrändhet, samt hur ledaren kunde genomföra en interventionsprocess.

Utmaningen med detta examensarbete har varit att utforma tillräckligt snäva frågeställningar, eftersom forskningsområdet är så stort. Ännu i arbetets slutskede hade jag två frågeställningar, av vilka den ena sedan lämnades bort. Detta eftersom arbetets första frågeställning ”hur kan ledaren öka arbetsengagemang och undvika utbrändhet” inte gav rum för flera frågeställningar i ett arbete av denna omfattning.

Fokus i examensarbetet har varit på vad ledaren kan göra, dvs. inte vad medarbetarna kan göra, vilket resulterar i att vikten har varit på organisationsfaktorerna. Individfaktorerna har tagits med i en utsträckning som gör att ledarens påverkningsmöjligheter har framkommit. För vidare forskning skulle det därför vara intressant att närmare utforska medarbetarens individuella faktorer, för att mer omfattande ta reda på vilken innebörd de har för medarbetarens engagemang, samt vad medarbetaren själv kan göra för att förstärka dem. När det gäller vidare forskning skulle det även vara intressant att testa examensarbetets produkt, dvs. ledarskapsverktyget, eftersom jag inte haft möjlighet att göra det ännu.

Källförteckning

Albrecht, S., Bakker, A. & Leiter, M., 2011. Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), s. 4-28.

Aveyard, H., 2010. *Doing a Literature Review in Health and Social Care*. 2nd red. Berkshire: Open University Press.

Bakker, A. , Publikationer. [Online] <http://www.arnoldbakker.com/articles.php/> [Hämtat: 2016].

Bakker, A., 2009. Building engagement in the workplace. i: R. J. Burke & C. Cooper, red. *The peak performing organization*. Oxon: Routledge, s. 50-72.

Bakker, A., 2010. Engagement and "job crafting": engaged employees create their own great place to work. i: S. Albrecht, red. *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar PL, s. 229-244.

Bakker, A., 2015. Top-down and Bottom-up Interventions to Increase Work Engagement. *Handbook of Career Intervention*, Volym 2, s. 427-438.

Bakker, A., Demerouti, E., Hakanen, J. & Xanthopoulou, D., 2007. Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), s. 274-284.

Bakker, A., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I., 2014. Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, Volym 1, s. 389-411.

Banihani, M., Lewis, P. & Syed, J., 2013. Is work engagement gendered?. *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), s. 400-423.

Baron, A., 2013. What do engagement measures really mean?. *Strategic HR Review*, 12(1), s. 21-25.

Crabtree, S., 2013. *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work*. [Online] <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx> [Hämtat: 22.2.2015].

Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. & Schaufeli, W., 2001. The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), s. 499-512.

Forsberg, C. & Wengström, Y., 2013. *Att göra systematiska litteraturstudier. Värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning..* Stockholm: Natur & Kultur.

Forskningsetiska delegationen, 2013. *God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från god vetenskaplig praxis i Finland -anvisningar.* [Online] http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
[Hämtat: 11.11.2015].

Friberg, F., 2006. *Dags för uppsats - vägledning för litteraturbaserade examensarbeten.* Lund: Studentlitteratur.

Hakanen, J. & Schaufeli, W., 2012. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, Volym 141, s. 415-424.

Hayward, S., 2010. Engaging employees through whole leadership. *Strategic HR review*, 9(3), s. 11-17.

Jacobsen, D. I., 2003. *Förståelse, beskrivning och förklaring. Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete.* Lund: Studentlitteratur.

Kerfoot, K., 2007. Staff Engagement: It Starts With the Leader. *Dermatology Nursing*, 19(5), s. 490-491.

Ketter, P., 2008. Whats the big deal: About employee engagement. *T+D*, 62(1), s. 44-49.

Maslach, C., Schaufeli, W. & Michael, L., 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, Volym 52, s. 397-422.

Nyberg, R. & Tidström, A., 2012. Beskriv material och metoder. i: R. Nyberg & A. Tidström, red. *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar.* Lund: Studentlitteratur.

Olsson, H. & Sörensen, S., 2012. *Forskningsprocessen. Kvalitativa och kvantitativa perspektiv.* Stockholm: Liber.

Shaufeli, W. , Publikationer. [Online] <http://www.wilmarschaufeli.nl/pubs-2/key-publications/> [Hämtat: 2015].

Schaufeli, W. & Arnold, B., 2004. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, Volym 25, s. 293-315.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B., 2002. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, Volym 3, s. 71-92.

Timms, C., Brough, P. & Graham, D., 2012. Burn-out but engaged: the co-existence of psychological burnout and engagement. *Journal of Educational Administration*, 50(3), s. 327-345.

Tims, M., Bakker, A. & Xanthopoulou, D., 2011. Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement. *The Leadership Quarterly*, Volym 22, s. 121-131.

Wildermuth, C. d. M. e. S. & Pauken, P. D., 2008a. A perfect match: decoding employee engagement - Part I: Engaging cultures and leaders. *Industrial and Commercial Training*, 40(3), s. 122-128.

Wildermuth, C. d. M. e. S. & Pauken, P. D., 2008b. A perfect match: decoding employee engagement - Part II: engaging jobs and individuals. *Industrial and Commercial Training*, 40(4), s. 206-210.

Bilaga 1

Sammanställning av litteratursökning.

Databas	Sökord	Antal träffar	Lästa abstrakt	Lästa artiklar fulltext	Urval
Emerald Insight	engagement	79132	0	0	0
	engagement AND leadership	22619	6	2	3
	engagement AND leadership AND social care	12016	1	1	1
	engaging AND staff	486	2	1	1
	engaging AND leadership	2	2	1	1
	Jari Hakanen	1	1	1	0
	engaging model	54223	4	2	0
	engaged AND burnout	1200	3	2	0
	wellbeing AND engagement	2894	2	1	0
	work engagement	74825	2	2	0
	boost work engagement	3378	1	1	0
	improve work engagement	31932	2	0	0
	increase work engagement	35442	1	1	0
	engaged employers	23876	3	0	0
	avoid burnout	632	2	0	0
EBSCO Academig & Cinahl full text	engagement	90149	0	0	0
	engagement AND leadership	3096	0	0	0
	engagement AND leadership AND personnel	93	4	2	2
	engagement AND burnout	40	3	1	1
	engagement AND job satisfaction	162	1	1	0
	engagement AND personnel	454	1	1	0
	work engagement	469	1	0	0
	promot* AND engagement	71	0	0	0
	avoid burnout	29	1	0	0
	enhance/building/boost/improve/increase work engagement	0-12	0	0	0
	engaged employers	23	0	0	0
SveMed+	engagemang	29	1	1	0

ARTO	omistautuminen	4	0	0	0
	työn imu	17	1	1	0
	work engagement	9	0	0	0
	sitoutuminen AND työ	31	0	0	0
	työn imu	22	0	0	0
www.arnoldbakker.com	manuell sökning	-	11	9	7
www.wilmarschaufeli.nl/	manuell sökning	-	7	4	4

Bilaga 2

Sammanställning av litteraturstudiens artiklar.

Artikel/Författare/ Publiceringsår	Metod	Resultat	Artikelvärde
Key questions regarding work engagement. Albrecht, S., Bakker, A. & Leiter, M. 2011	Artikel	Engagerade medarbetare bevarar sitt eget engagemang genom job crafting. Det sociala sammanhanget är avgörande och skapar förutsättningar för ett gott samarbete.	Medel
Building engagement in the workplace. Bakker, A. 2009.	Artikel	Mer än att bara se på medarbetarna som ett medel för att nå önskade prestationer, måste det organisatoriska tillvägagångssättet även omfatta en strävan efter medarbetarglädje, hälsa och engagemang.	Hög
Engagement and "job crafting": engaged employees create their own great place to work. Bakker, A. 2010	Litteraturöversikt	Översikten stöder påståendet om att fokus på arbetsengagemang ger konkurrenskraftigare organisationer, samt att engagerade medarbetare skapar sin egen bästa arbetsplats.	Hög
Top-down and Bottom-up Interventions to Increase Work Engagement. Bakker, A. 2015.	Artikel	Genom att optimera medarbetarnas arbetskrav, arbetsresurser och personliga resurser kan organisationerna aktivt främja arbetsengagemang. Medarbetare kan även påverka sitt eget arbetsengagemang genom job crafting.	Hög

<p>Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High.</p> <p>Bakker, A., Demerouti, E., Hakanen, J. & Xanthopoulou, D.</p> <p>2007.</p>	<p>Enkätundersökning för finländska lärare. n=805</p>	<p>I synnerhet ledarstöd, innovationskraft, uppskattning, och organisationsklimat var viktiga arbetsresurser, som hjälpte lärarna att klara av krävande interaktioner med eleverna.</p>	<p>Hög</p>
<p>Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach.</p> <p>Bakker, A., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I.</p> <p>2014</p>	<p>Artikel</p>	<p>Även om både utbrändhet och arbetsengagemang är relaterade till viktiga arbetsrelaterade resultat, verkar utbrändhet vara starkare relaterat till hälsan, medan arbetsengagemang är starkare relaterat till motivation.</p>	<p>Hög</p>
<p>Is work engagement gendered?</p> <p>Banihani, M., Lewis, P. & Syed, J.</p> <p>2013</p>	<p>Litteraturstudie</p>	<p>Studien visar att det är lättare för män att visa arbetsengagemang än för kvinnor.</p>	<p>Medel</p>
<p>What do engagement measures really mean?</p> <p>Baron, A.</p> <p>2013</p>	<p>Artikel</p>	<p>Ledare behöver en djupare förståelse för vad som engagerar medarbetarna i arbetet. Med vad och hur medarbetarna engagerar sig kan påverka deras prestationsförmåga samt övriga beteende, vilka kan påverka organisationens framgång.</p>	<p>Medel</p>

<p>The Job Demands-Resources Model of Burnout</p> <p>Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. & Schaufeli, W.,</p> <p>2001</p>	<p>Enkätundersökning, observation och intervjuer.</p> <p>n= 665 tyska arbetstagare</p>	<p>Studien visar på två arbetsförhållanden som inverkar på utbrändhet och engagemang; arbetskrav och arbetsresurser.</p>	<p>Hög</p>
<p>Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study.</p> <p>Hakanen, J. & Schaufeli, W.</p> <p>2012</p>	<p>Tre enkäter med finländska tandläkare.</p> <p>n=3255 n=2555 n=1964</p>	<p>Utbrändhet förespår depressiva symptom och missnöje med livet. Arbetsengagemang har negativa effekter på depressiva symptom och en positiv effekt på livstillfredsställelsen.</p>	<p>Hög</p>
<p>What's the big deal: About employee engagement.</p> <p>Ketter, P.</p> <p>2008</p>	<p>Artikel</p>	<p>Att skapa en arbetskultur som värderar inläring, karriärutveckling och arbetsengagemang är inte lätt, men de är väsentliga för organisationens framgång och medarbetarnas arbetsprestationer.</p>	<p>Låg</p>
<p>Job Burnout.</p> <p>Maslach, C., Schaufeli, W. & Michael, L.</p> <p>2001</p>	<p>Litteraturstudie</p>	<p>Resultaten ger en kritisk analys av litteraturen på begreppet utbrändhet från de senaste 25 åren.</p>	<p>Hög</p>
<p>Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study.</p> <p>Schaufeli, W. & Bakker, A.</p> <p>2004</p>	<p>Enkätundersökning med fyra urval.</p> <p>n=381 n=202 n=507 n=608</p>	<p>Resultatet visar att engagemang och utbrändhet är negativt relaterade till varandra. Utbrändhet förutspås i huvudsak av arbetskrav, samt brist på arbetsresurser och är relaterat till dålig hälsa.</p>	<p>Hög</p>

<p>The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach.</p> <p>Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B.</p> <p>2002</p>	<p>Enkätundersökning med spanska universitetsstuderanden, n=314, och med spanska företagsarbetare, n=619.</p>	<p>Resultaten visar att engagemang och utbrändhet till en viss del kunde ses som varandras motsatser, men helt stöd för detta finns inte.</p>	<p>Hög</p>
<p>Burnt-out but engaged: the co-existence of psychological burnout and engagement.</p> <p>Timms, C., Brough, P. & Graham, D.</p> <p>2012</p>	<p>Klusteranalys av enkätundersökning med personal i Australienska skolor. n=248 n=705</p>	<p>Forskningen visar att upplevelsen av både psykisk utbrändhet och engagemang kan ske samtidigt; vilket stöder yrkandet om att de två konstruktionerna är oberoende om varandra.</p>	<p>Medel</p>
<p>Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement.</p> <p>Tims, M., Bakker, A. & Xanthopoulou, D.</p> <p>2011</p>	<p>Dagboksundersökning; en allmän enkät samt daglig kartläggning under fem arbetsdagar. n=45</p>	<p>Det transformativa ledarskapet har en positiv inverkan på medarbetarnas dagliga nivå av engagemang och optimism.</p>	<p>Hög</p>
<p>A perfect match: decoding employee engagement - Part I: Engaging cultures and leaders.</p> <p>Wildermuth, C. d. M. e. S. & Pauken, P. D.</p> <p>2008</p>	<p>Litteraturstudie</p>	<p>Studien visar att arbetsmiljön, ledarskapet, arbetsuppgiften och individuella faktorer inverkar på medarbetarnas engagemang.</p>	<p>Medel</p>

<p>A perfect match: decoding employee engagement - Part II: engaging jobs and individuals.</p> <p>Wildermuth, C. d. M. e. S. & Pauken, P. D.</p> <p>2008</p>	<p>Litteraturstudie</p>	<p>En engagemangvänlig kultur värdesätter medarbetarnas mångfald, respekterar individuella behov, samt uppmuntrar medarbetarnas delaktighet.</p>	<p>Medel</p>
--	-------------------------	--	--------------

Ledarens handbok

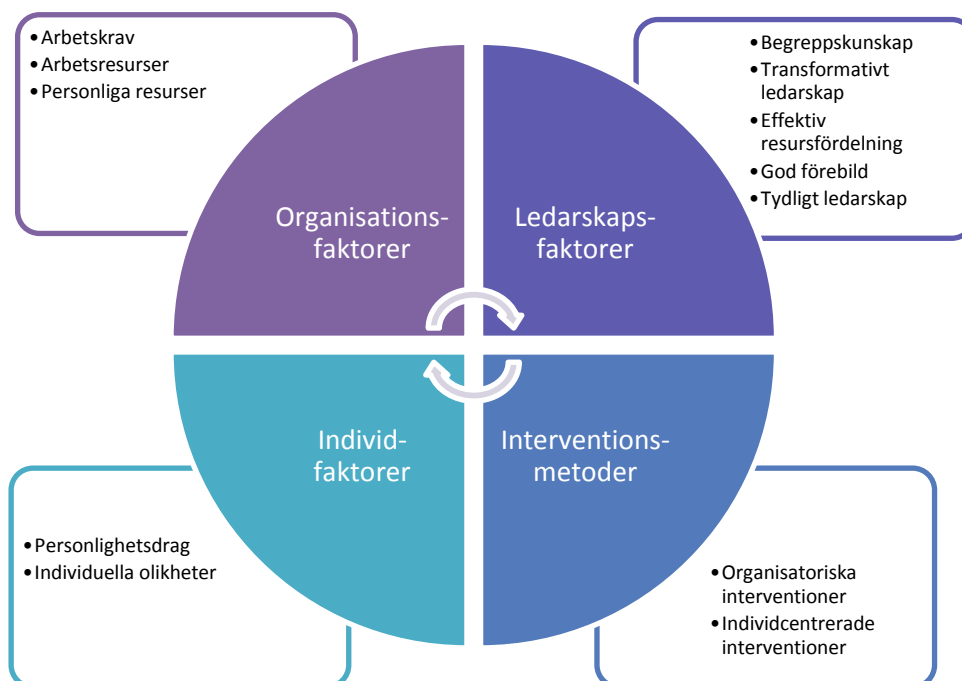
- för att öka engagemang och undvika utbrändhet

Introduktion

Världen blir allt mer kaotisk. För att organisationerna ska hinna med i den snabba takten höjs kraven på personalen. Medarbetarna måste kunna prestera bättre och snabbare, men med mindre resurser. Detta kan påverka medarbetarnas engagemang negativt. Oengagerad personal presterar sämre än engagerade, vilket är en stor kostnad för organisationen varje år. Idag har det därför blivit allt viktigare att fokusera på medarbetarnas engagemang i organisationen, för att på så sätt försäkra organisationens konkurrenskraft och framgång.

Denna handbok är en produkt av examensarbetet ”Främja medarbetarnas engagemang – ett ledarskapsvtyg för att öka engagemang och undvika utbrändhet”. Syftet med handboken är att ledaren ska få en bättre förståelse för vilka faktorer som påverkar engagemang och utbrändhet, vilken roll ledaren själv har för sina medarbetares engagemang samt vad ledaren kan göra i organisationen för att öka känslan av engagemang. Handboken vänder sig till dig, som har en ledarposition och vill arbeta för dina medarbetares engagemang och välmående.

Examensarbetets resultat (se nedan) utgör grunden för detta verktyg; Ledarens handbok – för att öka engagemang och undvika utbrändhet.



Engagemang utgår från ledaren

Ledaren har en nyckelroll för sina medarbetares engagemang och borde därför vara medveten om de fem ledarskapsfaktorerna:

- Begreppskunskap
- Transformativt ledarskap
- Effektiv resursfördelning
- God förebild
- Tydligt ledarskap

Som ledare måste du känna till begreppen engagemang och utbrändhet. Det är viktigt att känna till vilka arbetsförhållanden och –faktorer som resulterar i utbrändhet respektive engagemang. Modellen nedan presenterar transformativa ledarskapsfärdigheter som har en positiv inverkan på medarbetarnas engagemang. Ju fler av dessa färdigheter du kan anamma i ditt eget sätt att leda desto bättre.



Det transformativa ledarskapet har visat sig påverka medarbetarnas engagemang positivt. Detta ledarskap kan delas in i fyra olika komponenter; inspirerande motivation, idealiserat inflytandet, individuell hänsyn och intellektuell stimulans.

Effektiv resursfördelning innebär att du har ett helhetsperspektiv och känner till dina medarbetares specialkunskaper. På så sätt kan du ge varje medarbetare rätta arbetsuppgifter, vilket resulterar i att medarbetaren presterar högre samt känner engagemang för och utmaning i sin arbetsuppgift.

Som ledare borde du vara en god förebild för dina medarbetare. Eftersom engagemang smittar, kan du med hjälp av ditt eget engagemang ha en positiv inverkan på medarbetarna. Kom även ihåg att en oengagerad medarbetare smittar de andra medarbetarna med sitt oengagemang. Samtidigt måste du tänka på att vara tydlig i ditt ledarskap. För att uppleva engagemang behöver dina medarbetare veta vilka förväntningar du har på dem, samt vilket mål de arbetar för att nå.

Medarbetarnas personliga styrka har betydelse

Individfaktorerna, som inverkar på utbrändhet och engagemang, har att göra med medarbetarnas individuella olikheter och personlighetsdrag. För dig, som ledare, är det bra att känna till dessa faktorer, eftersom vissa medarbetare kan vara mer benägna för att bli utbrända än andra. Bl.a. svaga medarbetare med sämre självkänsla, lägre ambitionsnivå och sämre kontrollbehärskning är mer utbränningsbenägna än medarbetare med starka personligheter. Även för höga förväntningar och orealistiska mål kan leda till utbrändhet om de ansträngningar medarbetaren gör inte leder till resultat.

Som ledare kan du stöda medarbetarnas personliga styrka genom att:

- Visa stöd för medarbetarens behov även utanför arbetet
- Låta personalen, genom utbildning, förstärka sina personliga styrkor och copingmetoder
- Ordna utbildning som stöder medarbetarnas återhämningsprocess (t.ex. avslappningsövningar eller mindfulness)
- Skapa möjligheter för rekreation och uppmuntra bekantskap
- Under utvecklingssamtal diskutera medarbetarnas förväntningar och hjälpa dem att hitta realistiska mål i det egna arbetet

Hitta resurser och krav i arbetsomgivningen

De organisatoriska faktorerna innebär resurser och krav som finns i medarbetarnas omgivning och som antingen har en positiv eller negativ inverkan på engagemanget. För höga arbetskrav leder till dålig hälsa och svag arbetsprestation, medan arbetsresurser leder till ökat välmående och högre arbetsprestation.

Modellen nedan tydliggör de väsentligaste kraven och resurserna som inverkar på engagemang och utbrändhet. Varje arbetsförhållande har dock sina specifika arbetsresurser och arbetskrav och för att hitta dessa måste arbetsomgivningen kritiskt granskas.

Arbetskrav	Arbetsresurser	Personliga resurser
<ul style="list-style-type: none"> • överbelastning • känslomässiga/fysiska krav (t.ex. ergonomi) • obalans mellan arbete och fritid • otrygghet • osäkerhet • konflikter • tidspress 	<ul style="list-style-type: none"> • meningsfullhet • varierande arbetsuppgifter • självständighet • utbildningsmöjligheter • socialt stöd • god relation till ledaren 	<ul style="list-style-type: none"> • optimism • självsäkerhet • motståndskraft • envishet • uthållighet • framtidstro • förmåga att påverka sitt arbete

Som ledare ska du kunna se arbetskrav och arbetsresurser i vardagen och samtidigt vara medveten om att dessa krav och resurser kan påverka medarbetarna på olika sätt. För ett optimalt läge borde fokus ligga på att öka resurserna och minska på kraven.

Kom även ihåg att en viss mängd arbetskrav måste finnas för att medarbetarna ska känna utmaning i sitt arbete. Utan arbetskrav förlorar medarbetaren sitt intresse till arbetsuppgiften och riskerar därför att bli uttråkade, medan för höga krav innebär en stor risk för utbrändhet. Arbetskraven måste balanseras och jämnas ut med hjälp av arbetsresurser, vilka fungerar som en stöddämpare mot arbetskraven. Är arbetskraven höga måste det alltså finnas tillräckligt med arbetsresurser. Medarbetarna måste ges möjlighet till att återhämta sig från arbetsuppgifter med höga krav.

De personliga resurserna utgör medarbetarens motståndskraft mot stressfaktorer, vilka skapar grund för positiv självutvärdering och en förmåga att själv kunna påverka sin omgivning på ett positivt sätt. Du som ledare kan stöda dina medarbetare genom att tillåta dem att omforma, job crafta, sitt arbete. T.ex. genom att ge medarbetarna möjlighet till att: välja arbetsuppgifter och förhandla om arbetsinnehållet.

Modell för interventioner på arbetsplatsen

När du är medveten om vilken roll du själv har som ledare samt vilka individ- och organisationsfaktorer som påverkar engagemang och utbrändhet, kan du genomföra en intervention på arbetsplatsen.

Interventionsmetoderna kan indelas i interventioner som fokuserar på att stöda individfaktorerna och interventioner som fokuserar på hela grupper, dvs. organisationsfaktorerna. Interventionsmetoderna kan med fördel kombineras. Fokus ska vara på att förhindra utbrändhet och stöda engagemang. Ledarens egna engagemang är viktigt för att lyckas med interventionen.

Interventioner på individnivå kan innebära att stöda medarbetarens återhämtning och möjligheter till job crafting (se tidigare kapitel ”Medarbetarnas personliga styrka har betydelse”). För att kunna omforma sitt arbete i syfte att främja engagemang måste fokus vara på ökade arbetsresurser.

På organisationsnivå görs interventioner beträffande arbetskrav, –resurser och personliga resurser, vilka inverkar både medarbetarnas välmående och på engagemang. Interventioner på arbetsplatsen, som stöder engagemang och skyddar mot utbrändhet, kan t.ex. vara klara regler för konflikthantering, omstrukturering av arbetsmiljön, arbetsrotation samt att hitta ett system för regelbunden rekreation och samvaro, både utanför och i arbetet. Att stärka samvaron skapar socialt stöd samt ger möjlighet till informationsutbyte och feedback.

För att utföra en intervention på organisationsnivå är första steget att du som ledare diskuterar enskilt med varje medarbetare. Eftersom alla upplever olika krav och resurser olika, är syftet med denna diskussion att du kan stöda din medarbetare till att hitta de egna viktigaste arbetsresurserna, samt lämpliga arbetskrav.

När du haft enskilda diskussioner med samtliga medarbetare kan du sammanställa alla krav och resurser som framkommit. Nästa steg är sedan att redovisa för denna sammanställning för alla medarbetare under ett gemensamt personalmöte. Utgående från sammanställningen kan du som ledare se vad som borde prioriteras i första hand.

För att få alla medarbetare att vilja delta i interventionsprocessen måste de göras delaktiga. Tredje steget är därför att tillsammans med personalen skraddarsy en intervention som fokuserar på de prioriterade arbetsresurserna och arbetskraven. Fundera tillsammans på hur

arbetsförhållandet kunde förbättras; vilka arbetsresurser kan vi förbättra? Kan vi införa nya arbetsresurser? Är arbetskraven jämnt fördelade mellan medarbetarna? Hur kunde vi minska på allt för höga arbetskrav? osv.

Till sist, i steg fyra, görs en utvärdering, där alla som varit delaktiga i interventionsprocessen får utvärdera effekten av interventionen. Kan interventionen utvecklas vidare eller är det dags för en ny intervention? Utvärdera det som fungerade bra respektive dåligt samt vilka förändringar och följder interventionen gav. Modellen nedan visar interventionsprocessen.

