

Ledarskap och engagemang i startups

En kvalitativ studie om anställdas upplevelser av ledarskapets påverkan på engagemang



Pro gradu-avhandling

Max Lahtonen

Handledare: Emma Sandström

Ledarskap, strategi och organisation

Fakulteten för samhällsvetenskaper, ekonomi och juridik

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

Åbo, 2024

**ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER, EKONOMI
OCH JURIDIK**

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Ledarskap, strategi och organisation	
Författare: Max Lahtonen	
Arbetets titel: Ledarskap och engagemang i startups: En kvalitativ studie om anställdas upplevelser av ledarskapets påverkan på engagemang	
Handledare: Emma Sandström	
<p>Abstrakt: Denna avhandling undersöker ledarskapets betydelse för att skapa och upprätthålla anställdas engagemang inom startupföretag. Startups står inför unika utmaningar som bland annat snabb tillväxt, resursbrist och konstant förändring. Dessa utmaningar sätter särskilda krav på ledare som måste hantera osäkerhet och dynamiska arbetsmiljöer. Trots att ledarskap är ett välstuderat område finns det begränsad forskning som fokuserar på relationen mellan ledarskap och engagemang i startups, där ledarskapets betydelse för anställdas motivation och lojalitet är central för företagets framgång.</p> <p>Studiens teoretiska referensram bygger på Full Range Leadership-modellen, som omfattar tre huvudsakliga ledarskapsstilar: transformativt, transaktionellt och laissez-faire-ledarskap, samt Meyer och Allens tredimensionella modell för organisatoriskt engagemang, som skiljer mellan affektivt, normativt och kontinuitetsengagemang. Avhandlingen använder semistrukturerade intervjuer med anställda i olika startups för att belysa hur dessa ledarskapsstilar upplevs påverka deras organisatoriska engagemang.</p> <p>Resultaten visar att transformativt ledarskap, som betonar vision, inspiration och individuell uppmärksamhet, generellt upplevs ha en positiv inverkan på engagemanget i sin helhet. Däremot ger transaktionellt ledarskap blandade resultat. Medan vissa anställda uppskattar den tydlighet och struktur som transaktionella ledare ger genom belöningar och feedback, visar studien också att detta ledarskap ofta leder till ett ytligare engagemang som främst är kopplat till kortsiktiga mål och prestationer. I startups där förändring och osäkerhet är konstant, kan transaktionellt ledarskap ha en negativ effekt på anställdas engagemang.</p> <p>Laissez-faire-ledarskap, som kännetecknas av frånvaro av aktivt ledarskap, ger huvudsakligen negativa effekter på engagemanget. Bristen på stöd och vägledning skapar ofta frustration och osäkerhet för anställda, vilket leder till minskat engagemang och sämre prestationer. I vissa fall kan laissez-faire-ledarskap till och med främja engagemang genom självständighet och personlig utveckling, men verkar göra det endast för anställda med förmåga att hantera sitt arbete autonomt.</p> <p>Avhandlingen ger en insikt i hur olika ledarskapsstilar påverkar engagemanget hos anställda i startups, och erbjuder lärdomar för både akademiker och praktiker. Den understryker vikten av att anpassa ledarskapsstilen till startupmiljöns unika förutsättningar. Avhandlingen belyser även de begränsningar som transaktionellt och laissez-faire-ledarskap kan ha i denna kontext.</p>	
Nyckelord: Ledarskap, engagemang, startups, transformativt ledarskap, transaktionellt ledarskap, laissez-faire-ledarskap, affektivt engagemang, normativt engagemang, kontinuitetsengagemang, anställdas upplevelser.	
Datum: 21.10.2024	Sidoantal: 94

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Problemformulering	7
1.2 Forskningsfrågor	8
1.3 Syfte	9
1.4 Disposition	10
2. Teoretisk referensram	11
2.1 Full Range Leadership Model	12
2.2 Transformativt ledarskap	13
2.2.1 Transformativa ledarskapets dimensioner	15
2.3 Transaktionellt ledarskap	17
2.3.1 Transaktionella ledarskapets dimensioner	18
2.4 Laissez-faire-ledarskap	20
2.5 Organisatoriskt engagemang	22
2.6 Meyer och Allens tredimensionella teori	25
2.6.1 Affektivt engagemang	27
2.6.2 Normativt engagemang	28
2.6.3 Kontinuitetsengagemang	29
2.6.4 Dimensionernas samverkan	31
2.7 Relationen mellan ledarskapsstilar och engagemang	33
2.7.1 Transformativt ledarskap och engagemang	34
2.7.2 Transaktionellt ledarskap och engagemang	37
2.7.3 Laissez-faire-ledarskap och engagemang	39
3. Min studie	41
3.1 Användning av AI	41
3.1 Varför startups?	42
3.2 Val av metod	43
3.2.1 Semistrukturerade intervjuer	44
3.2.2 Online intervjuer	45
3.2.3 Forskarrollen	45
3.3 Analysmetod	46
3.4 Etiska överväganden	48
3.5 Metodens styrkor & svagheter	49
4. Analys	50
4.1 Presentation av informanterna	50
4.1.1 Magnus	51
4.1.2 Jenna	51
4.1.3 Milla	51
4.1.4 Sebastian	52
4.1.5 Kalle	52

4.1.6 Markus	52
4.1.7 Alexandra	53
4.2 Analys av ledarskapsstilar och engagemang	53
4.2.1 Transformativt ledarskap och engagemang	54
4.2.2 Transaktionellt ledarskap och engagemang	64
4.2.3 Laissez-faire-ledarskap och engagemang	71
4.3 Sammanfattning av resultat	75
5. Diskussion	79
5.1 Återkoppling till forskningsfrågor och syfte	79
5.2 Teoretiska implikationer	80
5.3 Praktiska implikationer	81
5.4 Metodologiska implikationer	82
5.5 Framtida forskning	83
5.6 Avslutande tankar	84
Referenser	85
Bilaga - Intervjuguide	94

1. Inledning

Vardagen för majoriteten av startupföretag kännetecknas av konstanta utmaningar. Dessa företag präglas av osäkerhet, resursbrist, en ständig strävan efter innovation och ofta oerfarna ledare, vilket ställer unika krav på både ledarskapet och företaget i sin helhet. Eftersom snabba omställningar och förändringar är mer regel än undantag, blir det särskilt viktigt att skapa och upprätthålla engagemang hos de anställda. Dessa unika omständigheter skapar en dynamisk arbetsplats där flexibilitet, kreativitet och risktagande är ytterst viktigt. I detta sammanhang blir ledarskapet avgörande för att vägleda organisationen genom dessa utmaningar och samtidigt skapa en hållbar kultur som främjar engagemang, motivation och prestation hos anställda.

Trots betydelsen av ledarskap i startups är mängden tidigare forskning om detta ämne begränsad, särskilt när det gäller sambandet mellan ledarskap och anställdas engagemang. Till skillnad från större organisationer med ofta tydligare strukturer, präglas startups ofta av snabb tillväxt och en experimentell kultur, vilket ställer stora krav på ledarna. Dessa ledare, som ofta saknar tillräcklig erfarenhet, måste både hantera strategiska utmaningar och säkerställa att engagemanget hos de anställda befinner sig på goda nivåer trots de osäkra och flyktiga förhållandena. Förmågan att både skapa och upprätthålla engagemang kan vara avgörande för startups framgång och överlevnad.

Engagemang hos anställda kan betraktas som en av grundpelarna för effektivt ledarskap. Ledarskapsforskning har en lång tradition, och både akademiker och yrkesverksamma erkänner de utmaningar och möjligheter som forskningen inom området erbjuder (Gordon & Yukl, 2004). Diskussionen om ledarskap i olika sammanhang har varit, och fortsätter att vara, av stort intresse inte bara för forskare, utan även för ledare, anställda och andra intressenter inom organisationer.

Ledarskap är ett komplext fenomen som är svårt att förstå, definiera och bemästra. Rost (1993) identifierade 221 olika definitioner och föreställningar på ledarskap, med allt från breda förståelser om fenomenet till snäva och exakta definitioner. Att leda och engagera andra är inte heller en statisk process, utan en ständigt föränderlig dynamik som påverkas av både interna och externa faktorer. Ledarskap kan beskrivas som ryggraden i en organisations verksamhet, då det är svårt att uppnå organisationens mål utan ett effektivt ledarskap (Dewi

& Wibow, 2020). Den snabbväxande och osäkra miljön som kännetecknar startups gör ledarskap till ett särskilt intressant ämne för forskning och kan anses vara avgörande för anställdas engagemang.

Organisatoriskt engagemang, som kan definieras som “den relativa styrkan i en individs identifiering med och engagemang i en viss organisation“ (Mowday et al., 1979), är ett av de mest utforskade områdena inom organisations- och ledarskapsforskning. En betydande mängd forskning har belyst dess effekt på arbetsmoral, prestation och organisationskultur i olika kontexter. Tidigare studier har ofta visat ett positivt samband mellan ledarskap och engagemang, även om sambandet inte alltid är helt konsekvent (Yahaya & Ebrahim, 2016). Med andra ord har ledarskapet potential att påverka individens känsla av engagemang i organisationen.

Denna avhandling syftar till att utforska ledarskapet och dess betydelse för upplevelsen av organisatoriskt engagemang bland anställda i startupföretag (härefter: startups). Avhandlingen strävar efter att skapa en djupare förståelse av sambandet mellan ledarskap och engagemang i startups. Mer specifikt undersöks hur olika ledarskapsstilar, såsom transformativt, transaktionellt och laissez-faire-ledarskap, upplevs av anställda och hur dessa stilar påverkar deras känsla av organisatoriskt engagemang. Genom att analysera och presentera de anställdas perspektiv på detta samband syftar avhandlingen till att ge insikter som är relevanta för både akademiker och praktiker inom näringslivet, särskilt de som är involverade i startups.

1.1 Problemformulering

I dagens moderna samhällen ser vi en ökad benägenhet bland anställda att byta arbetsplats oftare än tidigare. Detta väcker frågor kring hur ledare kan engagera anställda så att de inte bara vill stanna kvar i organisationen, utan också prestera över minimikraven. Problematiken blir särskilt intressant och viktig i startups, där osäkerhet ofta är en konstant del av vardagen. Utöver osäkerheten är startups ofta präglade av ledare med begränsad erfarenhet, vilket ytterligare kan förstärka känslan av osäkerhet för både ledare och anställda.

Organisatoriskt engagemang har visat sig vara en viktig faktor för både individens prestation och organisationens framgång (Jaros, 1997). Anställda som upplever starkt organisatoriskt engagemang tenderar att delta i beteenden som gynnar organisationen, såsom medborgaraktiviteter och högre arbetsprestation (Jaros, 1997). Således är det centralt att förstå hur osäkerhet påverkar anställdas känsla av engagemang i startups och hur ledare kan bidra till att stärka detta engagemang.

Sambandet mellan osäkerhet och engagemang är särskilt intressant i startups, där osäkerheten ofta är en konstant del av den dagliga verksamheten. En viktig fråga för denna avhandling är hur anställda i startups upplever bland annat osäkerheten och hur detta i sin tur påverkar deras engagemang gentemot arbetet och organisationen. Med detta i åtanke är det av intresse att undersöka vilka typer av ledarskap och vilka ledarskapsdrag som anställda upplever minskar osäkerheten och således stärker deras engagemang. En central fråga blir därför hur känslor av osäkerhet kan hanteras och hur känslan av engagemang gentemot både ledare och organisation kan ökas i startupmiljöer.

Ledarskapsstilar är av betydelse i detta sammanhang. Även om ledare inte alltid tillämpar en specifik ledarskapsstil, är det intressant att utforska vilka element från olika stilar, transformativt, transaktionellt och laissez-faire-ledarskap, som anställda upplever påverka deras engagemang positivt eller negativt. För denna avhandling blir det därför avgörande att identifiera vilka ledarskapsdrag som främjar engagemang i startups och hur dessa upplevs av de anställda. Genom att undersöka sambandet mellan dessa kan vi få en djupare förståelse för hur ledarskap kan stärka anställdas engagemang och således få dem att stanna kvar i organisationen under ofta osäkra och flyktiga omständigheter.

1.2 Forskningsfrågor

Min primära forskningsfråga: *Hur upplever anställda ledarskapet påverka deras engagemang i startups?*

Den primära forskningsfrågan är medvetet bred för att möjliggöra en flexibel och nyanserad förståelse av anställdas upplevelser. Eftersom startups ofta är dynamiska miljöer med mindre etablerade strukturer än stora företag, kan det teoretiseras att ledarskapet där är mer direkt kopplat till anställdas dagliga erfarenheter. Användningen av en brett formulerad primär forskningsfråga kan därför ge insikter om både övergripande mönster och individuella skillnader. Forskningsfrågan låter mig också utforska hur olika faktorer, som bland annat ledarens personliga egenskaper, kommunikationssätt och relationer till de anställda, kan påverka engagemanget. En flexibelt formulerad forskningsfråga utesluter inte heller möjligheten av att fånga hur engagemanget förändras över tid, vilket kan vara särskilt relevant i startups som präglas av snabb tillväxt och förändring. Vidare möjliggör frågans bredd att flera olika ledarskapsstilar kan inkluderas i avhandlingen och deras effekter på engagemanget kan undersökas.

Sekundära forskningsfrågan är: *Vilka specifika aspekter av ledarskap upplever anställda främja eller hämma deras engagemang i startups?*

Syftet av den sekundära forskningsfrågan är att till viss nivå konkretisera de ledarskapsaspekter som påverkar engagemang, både positivt och negativt. Medan den primära forskningsfrågan är avsiktligt bred, bidrar denna forskningsfråga till att avhandlingen kan identifiera specifika drag och handlingar hos ledare som är viktiga för anställdas engagemang. Genom den sekundära forskningsfrågan kan jag också undersöka vilka aspekter av ledarskap som potentiellt kan vara skadliga för engagemang.

1.3 Syfte

Syftet med denna avhandling är att undersöka hur anställda upplever att ledarskap påverkar deras engagemang i startups. Avhandlingen syftar till att förstå vilka ledarskapsstilar och aspekter av ledarskap som anställda upplever främja eller hämma deras organisatoriska engagemang.

Vid strävan efter att uppnå detta syfte används Full Range Leadership-modell, som omfattar transformativt, transaktionellt och laissez-faire-ledarskap, i kombination med Meyer och Allens tredimensionella modell för organisatoriskt engagemang. En kombination av dessa teoretiska ramverk ger en bred och välgrundad bas för mig att studera sambandet mellan ledarskap och engagemang i startups. Genom att kombinera teoretiska ramverk för både ledarskap och engagemang skapas en mångsidig och nyanserad grund som effektivt stödjer uppfyllandet av avhandlingens syfte.

Målsättningen med denna avhandling är att skapa ett teoretiskt ramverk som kan bidra till en djupare förståelse av hur ledarskap påverkar anställdas engagemang i startups. Genom att identifiera vilka ledarskapsdrag och faktorer som påverkar anställdas engagemang hoppas studien kunna erbjuda insikter som är användbara både för forskare och praktiker inom näringslivet. Användningen av detta ramverk kan hoppeligen i sin tur bidra till att praktiker inom näringslivet kan utveckla ledarskap som främjar en hållbar och engagerande arbetsmiljö i startups som karaktäriseras av dynamiska och snabbt föränderliga miljöer. Dessa miljöer är ofta utmanande för ledare att navigera, och denna avhandling strävar därför efter att fungera som ett stödjande ramverk för att underlätta deras arbete.

1.4 Disposition

Avhandlingens struktur är utformad med logik och läsbarhet i åtanke. Målsättningen med dispositionen är att bidra till avhandlingens läsbarhet samtidigt som den främjar en djupare förståelse för ämnet och skapar ett naturligt flöde. Avhandlingen är indelad i fem olika kapitel: introduktion, teoretisk referensram, min studie, analys och diskussion.

Det inledande kapitlets funktion är att väcka intresse hos läsaren och förklara problematiken, forskningsfrågorna och syftet med avhandlingen. Därefter ger den teoretiska referensramen en översikt över de centrala teorierna som fungerar som ett hjälpmedel för att analysera det insamlade materialet i senare delar av avhandlingen. Detta åstadkoms med hjälp av en genomgående, reflekterande och kritisk litteraturgenomgång av tidigare forskning relevant för avhandlingen. Den teoretiska referensramen inkluderar en genomgång av relevant forskning och litteratur, med fokus på organisatoriskt engagemang och ledarskapsstilar, såsom transformativt, transaktionellt och laissez-faire-ledarskap.

Kapitlet tre, ”Min studie”, är metodkapitlet, där jag beskriver hur studien har genomförts. I denna del presenteras och förklaras den övergripande metodologin samt analysmetoden. Dessutom inkluderas en presentation av informanterna, etiska överväganden och motivering om valet av forskningsfält, alltså startups.

Det fjärde kapitlet består av analysen, där det insamlade empiriska materialet tolkas med stöd av den teoretiska referensramen. Här undersöks hur de olika ledarskapsstilarna påverkar anställdas engagemang. Citaten ur intervjutillfällena analyseras och sammankopplas till den teoretiska referensramen. Detta görs i strävan efter att dra samband mellan teorin och de faktiska upplevelser som uttryckts av informanterna.

Sista kapitlets funktion är att sammanfatta avhandlingen genom att knyta ihop resultaten som presenterades i föregående kapitel med forskningsfrågorna. Här diskuteras även i vilken utsträckning syftet har uppnåtts, avhandlingens bidrag till både teori och praktik samt implikationer för framtida forskning. Detta avslutande kapitel erbjuder även förslag på hur ledarskap i startups kan utvecklas för att främja en starkare kultur av engagemang.

2. Teoretisk referensram

Denna teoretiska referensram är utformad för att skapa en djupare förståelse av sambandet mellan ledarskap och organisatoriskt engagemang i kontexten av startups. Mer specifikt kommer Full Range Leadership-modellen och Meyer och Allens tredimensionella modell för organisatoriskt engagemang att behandlas. Dessa modeller är särskilt lämpade för att uppfylla avhandlingens syfte och besvara forskningsfrågorna, eftersom de erbjuder en omfattande teoretisk grund för att analysera hur olika ledarskapsstilar kan påverka anställdas engagemang, särskilt i de dynamiska och ofta osäkra miljöerna som kännetecknar startups. Den teoretiska referensramen inleds med en introduktion till Full Range Leadership-modellen, som innefattar de tre ledarskapsstilarna: transformativt, transaktionellt och laissez-faire-ledarskap. Därefter utforskas organisatoriskt engagemang som ett övergripande koncept, följt av en fördjupning i Meyer och Allens modell, som delar upp organisatoriskt engagemang i tre distinkta dimensioner. Till sist diskuteras relationen mellan ledarskapsstilarna och de olika dimensionerna av organisatoriskt engagemang.

Ledarskap är en process som involverar påverkan och sker inom en grupp, med syftet att uppnå gemensamma mål (Alkahtani, 2016). Det kan definieras som en process där en individ påverkar en grupp andra individer för att uppnå ett gemensamt mål, och ledaren är den som både inspirerar och styr verksamheten (Alkahtani, 2016). Ledarskap handlar således inte endast om att fatta beslut, utan om att skapa en vision och en känsla av riktning som engagerar medarbetarna och främjar deras utveckling, både personligt och professionellt. Ledaren, som naturligtvis är en central figur i att forma gruppens dynamik och kultur, har också möjligheten att genom sitt ledarskap påverka medarbetarnas attityder och beteenden. Enligt Alkahtani (2016) är den specifika ledarskapsstilen en av de mest avgörande faktorerna för att påverka medarbetarnas attityder och beteenden, inklusive deras organisatoriska engagemang. Detta engagemang är av stor betydelse, då det påverkar anställdas vilja att bidra till organisationens framgång och deras beslut att stanna kvar inom organisationen.

De positiva effekterna av organisatoriskt engagemang är brett erkända i managementlitteraturen (Yousef, 2000). Flera studier har visat att organisatoriskt engagemang har en positiv inverkan på arbetstillfredsställelse (McNeilly & Russ, 1992; Fletcher & Williams, 1996). En betydande mängd forskning har också funnit ett positivt

samband mellan organisatoriskt engagemang och arbetsprestationer (Baugh & Roberts, 1994). Enligt Brooks och Wallace (2006) finns det också en betydande mängd forskning som indikerar att personalomsättning, sjukfrånvaro och förseningar påverkas starkt av anställdas engagemang gentemot organisationen. Anställda med höga nivåer av engagemang för sin karriär tenderar dessutom att ha högre produktivitet och lägre frånvaro, eftersom de är motiverade att avancera inom sin yrkesbana eller utveckla ytterligare expertis (Brooks & Wallace, 2006). Den starka kopplingen mellan organisatoriskt engagemang och de positiva arbetsrelaterade utfallen understryker vikten av att skapa en arbetsmiljö där anställda känner sig värdefulla och delaktiga. Detta engagemang har potential att både främja individens utveckling och stärka organisationens långsiktiga konkurrenskraft. Ledarskapets betydelse blir därmed avgörande i att inspirera och bygga upp denna känsla av engagemang.

Som en fortsättning på denna introduktion till den teoretiska referensramen kommer nästa avsnitt att fokusera på Full Range Leadership-modellen, som erbjuder ett strukturerat ramverk för att analysera olika ledarskapsstilar och deras påverkan på organisatoriskt engagemang. Modellen, som inkluderar transformativt, transaktionellt och laissez-faire-ledarskap, ger en bred förståelse av ledarskapets dynamik och kommer i senare delar av den teoretiska referensramen att kopplas samman med organisatoriskt engagemang, mer specifikt Meyer och Allens tredimensionella modell. Särskilt transformativt ledarskap, som ofta anses vara mest effektivt i turbulenta och föränderliga miljöer, är relevant för startup-företag och kommer att diskuteras ingående.

2.1 Full Range Leadership Model

Modellen som denna avhandling tillämpar är Full Range Leadership Model, vilken inkluderar tre distinkta ledarskapsstilar: transformativt, transaktionellt och laissez-faire-ledarskap (Yahaya & Ebrahim, 2016). Denna modell är en av de mest populära och allmänt accepterade inom ledarskapsforskningen. Som en banbrytande teori har den haft ett betydande inflytande på området och fortsätter att användas som ett centralt teoretiskt ramverk även 40 år efter att den introducerades. Modellen är väl lämpad för denna avhandling eftersom den erbjuder en omfattande och allmänt accepterad struktur för ledarskap, samtidigt som den är tillräckligt specifik för att vara relevant för avhandlingens syfte. Genom att inkludera transformativt, transaktionellt och laissez-faire-ledarskap ger modellen en lämpligt bred inblick i ledarskap

för att undersöka hur olika ledarskapsstilar kan bidra till att forma organisatoriskt engagemang i kontexten av startups.

Även om ledarskapsstilarna teoretiskt ses som separata, finns det ofta betydande överlappning. En ledare använder ofta inte enbart en av dessa stilar, utan drag från flera olika stilar kan förekomma samtidigt. Ett exempel är relationen mellan transformativt och transaktionellt ledarskap. Leithwood och Jantzi (2005) hävdar att transformativt ledarskap inte ersätter transaktionellt ledarskap, utan snarare förstärker effekterna av transaktionella beteenden.

Full Range Leadership model är en omfattande ledarskapsmodell, eftersom den täcker ett brett spektrum av ledarskapsbeteenden, från passivt och undvikande ledarskap till aktivt och engagerat ledarskap. De tre huvudsakliga ledarskapsstilarna som inkluderas – transformativt, transaktionellt och laissez-faire-ledarskap – ger tillsammans en heltäckande bild av olika typer av ledarskap, vilket gör modellen mycket användbar i forskningssammanhang för att analysera och förstå olika ledarskapsdynamiker. Detta gör modellen mycket värdefull för att åstadkomma en förståelse för ledarskapets påverkan på organisationen och dess medlemmar.

2.2 Transformativt ledarskap

Sedan Bass (1985) publicerade *Leadership and Performance Beyond Expectations*, har forskningen i transformativt och transaktionellt ledarskap varit omfattande (Wang et al., 2011). Bass anses ofta vara pionjären som tydligt skiljde mellan transformativt och transaktionellt ledarskap (Wang et al., 2011). Transformativt ledarskap kan förstås som den process där ledaren överträffar gruppens eller organisationens förväntade prestationer genom att etablera starka känslomässiga band med anställda och främja ett kollektivt engagemang för en högre moralisk målsättning (Díaz-Sáenz, 2011).

Anderson (2017) framhåller att Burns, en av de främsta föregångarna till teorin om transformativt ledarskap, beskriver denna ledarskapsstil som en process där ledaren omvandlar anställdas attityder, övertygelser och beteenden till en högre motivationsnivå. Ledaren inspirerar anställda att överträffa sina nuvarande prestationer genom att erbjuda ett

syfte som går bortom kortsiktiga mål och fokuserar på högre ordningens inneboende behov (Raja & Palanichamy, 2011).

Burns betonade att transformativa ledare inspirerar anställda att uppnå mer genom att lägga fokus på anställdas värderingar och hjälpa dem att harmonisera sina personliga värderingar med organisationens (Givens, 2008). Makten hos en transformativ ledare kommer inte enbart från deras formella position, utan tilldelas av medlemmarna i organisationen till den som kan inspirera till engagemang för gemensamma ambitioner (Leithwood & Jantzi, 2005). Förutom att själva leda anställda, utbildar transformativa ledare också andra till att bli ledare och utvecklar deras ledarskapsförmågor (Díaz-Sáenz, 2011).

Transformativa ledare har förmågan att förändra omständigheter och påverka sina anställda med hjälp av en vision som utmanar dem (Reza, 2019). Denna ledarskapsstil är också effektiv på global nivå, eftersom transformativa ledare är både mer konsekventa i sin vision och mer lyhörda för sina anställda (Reza, 2019). Transformativt ledarskap har till och med kallats den mest framgångsrika typen av ledarskap, eftersom det ofta höjer anställdas mognadsnivåer, deras strävan efter att prestera, deras nivåer av självförverkligande samt organisationens välbefinnande (Erkutlu, 2008). Dessa ledare fördjupar relationen mellan chefer och underordnade, vilket ofta skapar högre nivå av arbetstillfredsställelse bland de anställda (Reza, 2019).

Sammanfattningsvis utgör transformativt ledarskap en effektiv ledarskapsstil, särskilt anpassad för osäkra och föränderliga miljöer. I grund och botten är transformativt ledarskap en inkluderande process av kreativt samarbete och förändring för ömsesidig nytta (Montuori & Donnelly, 2017). Ledarskapet begränsas inte heller till heroiska individer som utför stora dramatiska handlingar och gester, utan kan innefatta små handlingar, medvetna om deras potentiella kumulativa effekt, den så kallade ”fjärilseffekten” (Montuori & Donnelly, 2017). Genom att lyfta både sina anställda och sig själva till högre nivåer av moral, motivation och prestation, kan transformativa ledare bidra till att skapa organisationer som präglas av djupa nivåer engagemang hos sina medarbetare.

2.2.1 Transformativa ledarskapets dimensioner

Bernard Bass, en av de mest framstående forskarna inom fältet, identifierade ett antal dimensioner för transformativt ledarskap; karisma (som senare döptes om till idealiserat inflytande), inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individuellt hänsynstagande (eng. *individualized consideration*) (Rafferty & Griffin, 2004). Trots populariteten av transformativt ledarskap som en teori, har dimensionernas definitioner väckt oro inom fältet (Rafferty & Griffin, 2004). Bland annat har den teoretiska distinktionen mellan karisma och inspirerande motivation blivit allt mer otydlig med tiden (Barbuto, 1997). Identifieringen och förståelsen av dessa dimensioner är avgörande för att förstå teorin på djupet. Barbuto (1997) förklarar att genom att separera dessa dimensioner och begrepp kan forskare nämligen förespråka transformativt ledarskap som en robust och spännande ledarskapsstil, som anställda att sträva efter organisatoriska mål. Separeringen av dessa dimensioner och tydlig definition av begreppen kan därför sägas vara avgörande för att göra teorin mer användbar och tillämplig i praktiken.

Den första av dessa fyra dimensioner är idealiserat inflytande (eng. *idealized influence*) som också kallats karisma eller karismatiskt ledarskap, och det förklaras innebära att ha makt över ideologi, ideal och frågor som anses vara av avgörande betydelse (Bass, 1999). Ledare med idealiserat inflytande blir förebilder som anställda vill identifiera sig med och efterlikna (Díaz-Sáenz, 2011). Samtidigt är dessa ledare beundrade, respekterade och pålitliga samt uppfattas ha extraordinära förmågor, uthållighet och beslutsamhet (Díaz-Sáenz, 2011). Ledare som besitter dessa egenskaper beskrivs ofta som ledare med karisma (Díaz-Sáenz, 2011). Idealiserat inflytande används som ett substitut för begreppet karismatisk på grund av att ordet karismatisk har fått många olika betydelser, som exempelvis hyllad, flamboyant, spännande, magnetisk och respektingivande (Bass, 1999). Det är viktigt att understryka att begreppet karisma i denna avhandling avser de specifika egenskaper som beskrivs ovan.

Inspirerande motivation, den andra dimensionen, innebär ledarens förmåga att motivera anställda så att de kan prestera bättre än förväntat (Bass & Avolio, 1994). Att öka anställdas medvetenhet om organisationens mission och vision samt att uppmuntra dem att både förstå och engagera sig i dessa, utgör en viktig aspekt av dimensionen (Sarros & Santoro, 2001). Genom denna medvetenhet bidrar ledaren till att skapa en djupare koppling mellan individerna och organisationen. Dessa ledare ger också mening, utmaningar, tydligt kommunicerade förväntningar och ett engagemang för att sätta upp mål (Díaz-Sáenz, 2011).

Inspirerande motivation poängterar mer organisationens existens än specifika karaktärsdrag hos ledaren (Sarros & Santoro, 2001). Det centrala för denna dimension är således inte att ledaren förmedlar exakt vad som behöver göras, utan snarare varför det är viktigt och hur det relaterar till organisationen, dess vision, mission och större målsättningar.

Bass (1985) förklarade att individuellt hänsynstagande uppstår när en ledare har ett utvecklingsinriktat förhållningssätt till anställda, visar dem personlig uppmärksamhet och bemöter deras individuella behov på ett ändamålsenligt sätt. Individuellt hänsynstagande tar dessutom i beaktan grundläggande transformativa ledarskapsbeteendet, såsom att behandla varje individ som en viktig bidragsgivare till organisationen (Sarros & Santoro, 2001). Sammanfattningsvis tar dessa ledare hänsyn till anställdas individuella behov, förmågor och ambitioner samt hjälper individer att utveckla sina styrkor och lägger tid på att coacha och vägleda dem (Díaz-Sáenz, 2011). Denna dimension handlar också om att ledaren visar omsorg för varje individ och behandlar dem som en unik och viktig del av teamet och organisationen.

Ledare som stimulerar anställda intellektuellt uppmuntrar dem att vara kreativa, att acceptera möjliga utmaningar i sitt arbete (Sarros & Santoro, 2001), att kreativt lösa problem på nya sätt och att regelbundet granska gamla antaganden för att se om de fortfarande är hållbara (Díaz-Sáenz, 2011). Dessa ledare kan förklaras hantera utmaningar rationellt samtidigt som de delar med sig av denna kompetens till anställda (Sarros & Santoro, 2001). Utmaningar arbetas igenom tillsammans med anställda på ett kalkylerat och lugnt sätt, samtidigt som problemlösningstekniker tillämpas i strävan efter att uppnå lösningar i ömsesidigt samförstånd (Sarros & Santoro, 2001).

Dessa fyra dimensioner är centrala för att förstå hur transformativt ledarskap fungerar i praktiken. Genom att differentiera dem och tillämpa dessa dimensioner kan ledare inte enbart inspirera och motivera anställda, utan också utveckla deras förmåga till kreativt och självständigt tänkande, samt anpassa sitt ledarskap till individens unika behov.

2.3 Transaktionellt ledarskap

Transaktionellt ledarskap är en ledarskapsstil som uppstår när en individ tar kontakt med en annan för att utbyta värdefulla resurser, som kan vara ekonomiska, politiska eller psykologiska till sin natur (Burns, 1978). Enkelt uttryckt innebär transaktionellt ledarskap en mer traditionell ledarskapsstil, där ledare uppnår efterlevnad och prestation genom att antingen erbjuda belöningar eller bestraffa avvikelser från normer (Kirkbride, 2006). Denna stil är oftast mest effektiv i stabila situationer, men mindre användbar för organisationer som genomgår turbulens eller snabba förändringar (Kirkbride, 2006). I sådana situationer är transformativt ledarskap ofta mer lämpligt, då det hjälper till att skapa en övertygande och tydlig vision, mobiliserar anställdas engagemang genom personlig identifikation och delaktighet samt förankrar organisationsförändringar (Kirkbride, 2006).

Denna ledarskapsstil kännetecknas av ömsesidiga överenskommelser mellan individer, där transaktioner sker mellan ledare och anställda. Tavanti (2008) påpekar att trots att många ledarskapsstudier belyser begränsningarna av transaktionellt ledarskap, är det fortfarande en populär stil. Stilen bygger på antagandet att anställda och system fungerar bättre under en tydlig kommandokedja, och dess framgång hänger därför på acceptansen av hierarkiska skillnader och förmågan att arbeta genom transaktioner (Tavanti, 2008). Med andra ord, för att transaktionellt ledarskap ska fungera effektivt bör anställda hålla med, acceptera och följa ledaren i utbyte mot beröm, belöningar och resurser eller för att undvika disciplinära åtgärder (Bass et al., 2003).

Eftersom förhållandet mellan transaktionell ledare och anställd kretsar kring förhandlingsprocesser och upprätthållandet av dem (Tavanti, 2008), leder denna stil inte nödvändigtvis till djupa personliga kopplingar mellan ledare och anställda, utan dessa relationer kan förbli på ytliga nivåer. Med utgångspunkt i Burns lärdomar kan det förklaras att båda parter har liknande målsättningar med interaktionen, men att förhållandet inte går utöver utbytet av fördelar (Yahaya & Ebrahim, 2016). Bernard Bass vidareutvecklade senare det teoretiska ramverk som introducerades av Burns. Bass föreslog att transaktionellt ledarskap inte enbart kännetecknas av transaktioner mellan anställda och ledare, utan också inkluderar interaktioner mellan kollegor (Yahaya & Ebrahim, 2016). Detta perspektiv lyfter således fram samarbetet och resursutbytet även mellan kollegor.

Det är värt att understryka att i vilken grad belöningar eller undvikande av bestraffningar anställda beror på två förutsättningar: 1) det måste finnas en önskan om belöningar eller ett behov av att undvika bestraffningar från anställdas sida, och 2) ledaren måste ha en viss kontroll eller frihet när det gäller att utdela belöningar eller bestraffningar. Löneökningar och befordran är dock ofta beroende av interna riktlinjer och andra faktorer, såsom anställdas kompetens eller konkurrens, medan bestraffningar vanligtvis ges för överträdelser av regler. (Clinebell et al., 2013).

Medan transformativt ledarskap ofta förklaras vara mest effektivt för organisationer som verkar i dynamiska miljöer, upplever otillfredsställande organisatoriska resultat eller befinner sig i perioder av stora förändringar, sägs transaktionellt ledarskap vara mer effektivt i stabila och förutsägbara miljöer samt i etablerade organisationer med acceptabla resultat (Baškarada et al., 2017). Med andra ord anpassas transformativt ledarskap för att hantera komplexitet och förändring, medan transaktionellt ledarskap anses vara lämpligt för organisationer med etablerade och accepterade rutiner och processer.

Vid strävan efter att förstå transaktionellt ledarskap på djupare nivå är det viktigt att inte bara betrakta det som en övergripande stil, utan även analysera de specifika dimensioner som bygger upp stilen. Dessa dimensioner, som handlar om hur ledare utövar sitt inflytande genom belöningar och bestraffningar samt övervakar prestationer, ger en mer nyanserad bild av hur transaktionellt ledarskap fungerar i praktiken.

2.3.1 Transaktionella ledarskapets dimensioner

Enligt Judge och Piccolo (2004) kan transaktionellt ledarskap delas in i tre huvudsakliga dimensioner: betingad belöning (eng. *contingent reward*), aktiv *management-by-exception*, och passiv *management-by-exception*. Var och en av dessa dimensioner belyser en distinkt ledarskapsstil, som fokuserar mestadels på typen och nivån av belöningar, bestraffningar och övervakning.

Betingad belöning innebär i vilken utsträckning ledaren etablerar konstruktiva transaktioner eller utbyten med anställda (Judge & Piccolo, 2004). Ledaren klargör både förväntningarna och fastställer belöningarna för att dessa förväntningar ska uppfyllas (Judge & Piccolo, 2004). Med andra ord belönas anställda utifrån sina prestationer. I praktiken kan detta se

mycket olika ut beroende på arbetsuppgifter och organisationer, och belöningarna kan vara både monetära och icke-monetära.

De två andra dimensionerna av transaktionellt ledarskap är olika typer av *management-by-exception*: den aktiva och passiva formen (Tavanti, 2008).

Management-by-exception syftar på i vilken utsträckning ledaren vidtar korrigerande åtgärder baserat på resultaten från transaktioner mellan ledare och anställda (Judge & Piccolo, 2004). Ledaren övervakar och vidtar åtgärder endast när det finns tecken på eller tydliga resultat av att något inte går enligt plan, istället för att vara aktivt involverad i anställdas arbete hela tiden.

I aktiv *management-by-exception* specificerar ledaren standarder, klargör vad som anses ineffektivt och kan bestraffa anställda för att de inte uppfyller dessa standarder (Bass et al., 2003). Ledaren vidtar korrigerande åtgärder när det finns tecken på avvikelser från de förväntade resultaten. Dessa ledare övervakar anställdas beteende, försöker förutse möjliga problem och ingriper proaktivt innan beteendet skapar större svårigheter, medan passiva ledare väntar tills problem uppstått innan de vidtar åtgärder (Judge & Piccolo, 2004).

Passiv *management-by-exception*, å andra sidan, kännetecknas av en mer tillbakadragen ledare som ingriper först när problem redan har uppstått (Judge & Piccolo, 2004) eller ibland inte vidtar några åtgärder alls, vilket kan kallas antingen passivt undvikande eller *laissez-faire*-ledarskap (Bass et al., 2003). Dessa ledare undviker att klargöra överenskommelser, definiera förväntningar samt sätta upp mål och standarder för anställda (Bass et al., 2003).

Avslutningsvis ger dessa tre dimensioner en tydlig bild av hur olika ledarskapsstrategier kan tillämpas beroende på situation och behov. Transaktionella ledare kan påverka sina anställda genom att anpassa graden av övervakning och belöningssystem efter kontexten.

Dimensionerna belyser också komplexiteten i transaktionellt ledarskap, där balansen mellan kontroll och flexibilitet är avgörande för att uppnå önskade resultat.

2.4 Laissez-faire-ledarskap

Undvikande eller frånvaro av ledarskap, så kallat laissez-faire-ledarskap, karaktäriseras ofta av undvikandet av att fatta beslut, tveksamhet att vidta åtgärder och frånvaro när det behövs (Judge & Piccolo, 2004). Laissez-faire är en av de mer kontroversiella ledarskapsstilarna, eftersom den utmanar de traditionella synsätten på ledarskap genom sin passivitet och avsaknad av aktivt ingripande. I och med att denna ledarskapsstil ifrågasätter konventionella förväntningar på ledare, som bland annat att vara styrande och beslutsfattande, kan laissez-faire vara provocerande och i vissa kontexter svår att acceptera som en effektiv ledarskapsstil. Ledarskapsforskning har främst fokuserat på beteenden som generellt uppfattas som goda, till exempel de inom transformativt ledarskap, snarare än på beteenden som uppfattas som negativt inflytelserika, såsom de som förknippas med laissez-faire (Desgourdes et al., 2024).

Typiskt för Laissez-faire är att det ofta varken sker transaktioner eller överenskommelser med de anställda (Skogstad et al., 2007). Fastän denna ledarskapsstil också inkluderar avsaknaden av närvaro, och på grund av detta en typ av avsaknad av ledarskap i sin helhet, innebär det också att ledaren inte uppfyller förväntningar hos anställda (Skogstad et al., 2007). Utifrån detta kan man anta att laissez-faire är skadligt för anställda. Fastän denna avsaknad av ledarskap kan innebära katastrofala konsekvenser för både anställda och organisationer (Skogstad et al., 2007), kan det, beroende på situationen, också leda till positiva effekter (Yang, 2015).

Fastän laissez-faire till en viss del liknar transaktionella ledarskapets dimension passiv *leadership-by-exception* på grund av bådars frånvaro av ledarskap, bör det behandlas åtskilt från transaktionellt ledarskap (Avolio, 1999). Laissez-faire representerar en ännu mer extrem form av passivitet, där ledaren som sagt avstår från att ingripa eller fatta beslut, även när det är nödvändigt. Således skiljer sig denna ledarskapsstil från den transaktionella ledarens passiva roll, som trots sin inaktivitet fortfarande kan ingripa vid specifika undantag eller tillräckligt allvarliga problem.

Majoriteten av forskare är av åsikten att laissez-faire ofta innebär negativa konsekvenser. Exempelvis visade Skogstad et al. (2007) att laissez-faire kan representera destruktivt ledarskapsbeteende som är relaterat till bland annat rollkonflikter, konflikter med kollegor

och mobbning på arbetsplatsen. Ledarskapsstilen har också visat sig minska arbetstillfredsställelse, ledarens effektivitet och tillfredsställelse med ledaren (Judge & Piccolo, 2004).

Laissez-faire ledarskap kan dock i vissa situationer innebära positiva konsekvenser för anställda. Det finns situationer där anställda faktiskt värdesätter att bli lämnade ifred för att självständigt hantera sina arbetsuppgifter (Yang, 2015). En låg nivå av ledarens involvering, eller till och med fullständig frånvaro, kan ibland ha positiva effekter, då det kan få anställda att känna sig respekterade och självständiga (Yang, 2015). Det krävs dock vissa förmågor hos den anställda, för att hen ska uppleva en avsaknad av ledarskap som något positivt. Förmågan att vara självledande och att ha självtillit är grundförutsättningar för att kunna hantera autonomi (Amundsen & Martinsen, 2014). Dessutom ställer en avsaknad av ledarskap ofta höga krav på anställdas förmåga att planera och strukturera sitt eget arbete, ta initiativ och lösa problem utan direkt vägledning.

Gränsen mellan laissez-faire och passiv *management-by-exception*, en av dimensionerna av transaktionellt ledarskap, kan vara svår att tydligt åtskilja, särskilt i praktiken. I och med att båda stilarna kännetecknas av en viss grad av passivitet hos ledaren, kan det vara utmanande att skilja dem åt i praktiska sammanhang. I passiv *management-by-exception* agerar ledaren endast när avvikelser eller fel uppstår, medan laissez-faire kännetecknas av en mer konsekvent och medveten avsaknad av ledarskap (Judge & Piccolo, 2004). Denna skillnad mellan laissez-faire och passiv *management-by-exception* är viktig att iaktta för denna avhandling, eftersom det påverkar hur ledarskapsstilarna förstås och tillämpas i analysen av organisatoriskt engagemang i startups.

Sammanfattningsvis är laissez-faire en kontroversiell och komplex ledarskapsstil, som kan ha både negativa och positiva effekter beroende på kontexten och medarbetarnas förmågor. Avsaknaden av ledarskap kan leda till destruktiva konsekvenser, som bland annat minskad arbetstillfredsställelse, men kan också i vissa fall kan till och med främja självständighet och känslan av respekt hos anställda.

2.5 Organisatoriskt engagemang

En engagerad anställd är en person som förblir lojal mot organisationen genom både goda och svåra tider, är regelbundet närvarande på jobbet, utför sitt arbete (och ibland mer), skyddar företagets tillgångar och delar företagets mål och värderingar (Meyer & Allen, 1997). Organisatoriskt engagemang kan förklaras som en av de mest centrala faktorerna för att skapa en hälsosam, hållbar och produktiv arbetsmiljö. En engagerad anställd är som sagt inte enbart en arbetare, utan en del av organisationens framgång. Som sagt, leder starkt engagemang till bättre prestationer, minskad personalomsättning och en mer stabil och konkurrenskraftig organisation på lång sikt.

En betydande mängd forskning om organisatoriskt engagemang har genomförts under de senaste decennierna, och konceptet förblir ett av de mest utmanande för forskning i management, organisatoriskt beteende och Human Resource Management (Cohen, 2007). Engagemang är ett komplext och mångfacetterat fenomen som omfattar både individen och organisationen som helhet. Forskningen har fokuserat både på varför individer utvecklar engagemang och vilka konsekvenser det får för organisationen, vilket har bidragit till en djupare förståelse för hur organisatoriskt engagemang fungerar i praktiken (Cohen, 2007).

Organisatoriskt engagemang, på grund av sin komplexitet, har flera olika definitioner. Mowday et al. (1979) definierar organisatoriskt engagemang som ”den relativa styrkan hos en individs identifiering med och engagemang i en viss organisation”, vilket är ett av de mest vedertagna definitionerna av begreppet än i dag. Denna definition ser på engagemang som en process där individen reflekterar över sin relation till organisationen (Weibo et al., 2010). Engagemang handlar således inte heller enbart om lojalitet, utan inkluderar även individens emotionella och kognitiva investering i organisationens mål och värderingar. En stark identifiering med organisationen innebär att individen ser sig själv som en del av organisationen, samt dess framtid och framgång. Samtidigt som engagemang är en dynamisk process, som kan förändras på grund av både interna och externa faktorer, såsom arbetsmiljö, ledarskap och organisationens utveckling. Det är därför viktigt att notera att engagemang är något som kontinuerligt formas och omformas utifrån individens upplevelser under tiden, och ibland till och med före ens tid i organisationen.

Diskussionen om dimensionerna av organisatoriskt engagemang är också omfattande och fortfarande relevant. Det finns ett flertal olika teoretiska ramverk kring vilka dimensioner

borde inkluderas och hurdana de är. Raja och Palanichamy (2011) föreslår att organisatoriskt engagemang har tre dimensioner: värderingsengagemang (eng. *value commitment*), där individen accepterar organisationens mål och värderingar; ansträngningsengagemang (eng. *effort commitment*), där individen är villig att göra extra ansträngningar för organisationen; och kvarhållningsengagemang (eng. *retention commitment*), där individen önskar stanna kvar i organisationen. Fastän detta synsätt inte direkt appliceras i denna avhandling, är det av värde eftersom det understryker att engagemang inte bara handlar om att känna lojalitet utan också om att aktivt bidra till organisationens framgång. Genom att åstadkomma en förståelse för komplexiteten i organisatoriskt engagemang och de olika dimensionerna kan vi bättre belysa hur engagemang påverkar både individen och organisationen som helhet, vilket är centralt för den övergripande förståelsen av ledarskap och engagemang i startups.

Organisatoriskt engagemang har vanligtvis betraktats som den relativa styrkan i en individs identifiering med och involvering i en organisation samt individens vilja att anstränga sig och stanna kvar i organisationen (Raja & Palanichamy, 2011). Enligt det multidimensionella perspektivet utvecklas organisatoriskt engagemang inte enbart genom känslomässig anknytning, upplevda kostnader eller moralisk skyldighet, utan genom samspelet mellan alla dessa tre dimensioner (Suliman & Iles, 2000). Detta omfattande synsätt på organisatoriskt engagemang visar att det är en komplex och dynamisk process, där en individs engagemang kan påverkas av flera olika faktorer samtidigt. I praktiken innebär detta att en individ kan uppleva alla tre dimensioner i varierande grad, och dessa dimensioner kan tillsammans påverka bland annat arbetsprestationer och viljan att stanna kvar i organisationen.

Organisatoriskt engagemang kan även betraktas som ett tankesätt där individen aktivt reflekterar över hur väl hans egna värderingar och mål stämmer överens med organisationens (Weibo et al., 2010). Denna syn betonar att engagemang inte enbart handlar om ytligt engagemang, som att utföra sina arbetsuppgifter, utan innefattar en djupare inre dialog där individen ständigt överväger sin koppling till organisationens syfte och riktning. O'Reilly och Chatman (1986) beskriver organisatoriskt engagemang som en psykologisk anknytning som personen känner för organisationen, vilket återspeglar den grad i vilken individen internaliserar eller antar organisationens egenskaper eller perspektiv. En djupare anknytning till organisationen kan enligt dem vara ett resultat av identifiering och internalisering (Weibo et al., 2010). Enligt detta synsätt blir organisationen en integrerad del av individens identitet, och personens egna värderingar och handlingar kan formas i linje med organisationens mål.

Individen är således inte bara knuten till organisationen genom plikt, utan genom en känsla av personlig identifikation med dess målsättningar och vision.

Organisatoriskt engagemang kan sägas vara en spontan, organisk process som utvecklas genom en individs koppling till en organisation (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019). Utifrån detta kan man säga att organisatoriskt engagemang ofta inte kan tvingas fram, utan den uppstår naturligt genom en individs koppling till organisationen. Den kan baseras på olika stadier eller nivåer av engagemang med olika påverkande faktorer, som i tur byggs upp av en individs uppfattning om lojalitet (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019). Med andra ord kan individens känslor om engagemang genomgå olika stadier eller nivåer. Individen kan bli gradvis mer eller mindre engagerad till organisationen i sig, dess mål och värderingar.

Enligt Mottaz (1989) ses engagemang som en positiv inställning som innefattar en identifiering med, en delaktighet i och en känsla av lojalitet mot organisationen. Dessutom förväntas engagemang leda till specifika arbetsrelaterade beteenden, som exempelvis högre nivåer av arbetsprestationer och lägre grad av frånvaro och personalomsättning (Mottaz, 1989).

Sammanfattningsvis är organisatoriskt engagemang ett mångfacetterat och dynamiskt fenomen som påverkar både individens och organisationens framgång. Det handlar inte heller enbart om lojalitet, utan också om en djupare anknytning till organisationens värderingar, mål och vision. Engagemang formas och omformas över tid, baserat på en mängd faktorer externa och interna faktorer, som känslomässig anknytning, kostnadsbedömningar och moralisk skyldighet. Denna komplexitet gör att en individ kan uppleva olika nivåer och dimensioner av engagemang, som i sin tur kan påverka allt från arbetsmoral och prestationer till beslutet att stanna kvar i organisationen. I startups, där osäkerhet och förändring ofta är del av vardagen, är förståelsen för organisatoriskt engagemang särskilt viktig, eftersom det kan vara en avgörande faktor för att säkerställa både individuell motivation och långsiktig organisatorisk stabilitet.

2.6 Meyer och Allens tredimensionella teori

Fastän det har gjorts ett antal olika dimensionsbaserade modeller om organisatoriskt engagemang, är det modellen av Meyer och Allen (1991) som fortsätter att vara det mest framträdande i fältet. Denna modell föreslår att organisatoriskt engagemang upplevs av den anställde som tre samtidiga tankesätt som innefattar affektivt, normativt och kontinuitets engagemang (Jaros, 2007). Dimensionerna skiljer sig från varandra på många sätt, men de har det gemensamt att de ser på engagemang som ett psykologiskt tillstånd som både kännetecknar individens relation till organisationen och har en påverkande effekt på individens vilja att fortsätta eller avbryta medlemskapet i organisationen (Meyer & Allen, 1991). Fastän alla tre dimensioner ser engagemang som ett psykologiskt tillstånd hos individen, är det tydligt att det psykologiska tillståndets natur skiljer sig mellan dimensionerna (Meyer & Allen, 1991).

Den tredimensionella modellen tar hänsyn till skillnaden och den kompletterande relationen mellan attitydmässigt (eng. *attitudinal*) och beteendemässigt (eng. *behavioral*) engagemang, vilket är ett väletablerat koncept i litteraturen om engagemang (Meyer & Allen, 1991). Fastän denna avhandling inte ser på engagemang utgående från enbart detta koncept, utan fokuserar snarare på de tre dimensionerna av engagemang, är det viktigt att förstå dessa synsätt på engagemang, i och med att den tredimensionella modellen av Meyer och Allen delvis är uppbyggd utifrån dessa två synsätt.

Attitydmässigt engagemang har fokuserat på situationsbundna faktorer som gör det svårt att ändra eller återkalla en viss handling (Mowday & McDade, 1979). Denna typ av engagemang baserar sig på ett socialpsykologiskt perspektiv, och fokuserar på den process genom vilken individer blir bundna till en organisation genom sitt tidigare beteende och hur de anpassar sig till det (Mottaz, 1989). Med andra ord fokuserar forskningen med attitydmässigt perspektiv ofta på att identifiera och förklara olika påverkande faktorer, vilka leder till känslor av engagemang.

Ur ett beteendemässigt perspektiv avser engagemang en affektiv reaktion, vilket är resultatet av en utvärdering av arbetssituationen som binder individen och organisationen samman (Mottaz, 1989). När det gäller beteendemässigt engagemang, har en stor mängd forskning

haft som målsättning att identifiera de faktorer som påverkar anställda att utveckla en tro på organisationens mål och värderingar, en vilja att anstränga sig för att uppnå dessa mål och en önskan att förbli en del av organisationen (Mowday & McDade, 1979). Kort sagt kan attitydmässigt engagemang förstås vara en affektiv respons som kopplar individen till organisationen, medan beteendemässigt engagemang återspeglar ett beslut att stanna kvar i organisationen på grund av investeringar som kan medföra framtida konsekvenser (Mottaz, 1989).

Meyer och Allen (1991) anser att det är mer lämpligt att betrakta affektivt, normativt och kontinuitetsengagemang som dimensioner, snarare än som typer, eftersom det senare innebär att de psykologiska tillstånd som kännetecknar de tre formerna av engagemang är ömsesidigt uteslutande. Det verkar mer rimligt att förvänta sig att en anställd kan uppleva alla tre former av engagemang samtidigt och i varierande grad (Meyer & Allen, 1991). Uppfattningen att varje dimension i engagemanget borde påverka en anställdas omsättningsavsikter och omsättningsbeteende utgör en konceptuell grundpelare som förenar dessa konstruktioner som dimensioner av organisatoriskt engagemang (Jaros, 1997).

Mätningarna av de tre dimensionerna tillsammans bygger upp individens engagemangsprofil (Herscovitch & Meyer, 2002). Även om alla tre dimensionerna minskar sannolikheten för att anställda ska lämna organisationen, är bland det viktigaste som skiljer dem åt att de kan ha helt olika konsekvenser för beteendet på arbetsplatsen (Herscovitch & Meyer, 2002).

Exempelvis kan affektivt engagemang leda till att en anställd frivilligt bidrar med extra arbetsinsatser och deltar aktivt i organisationens utveckling. Normativt engagemang kan däremot resultera i att anställda upplever en moralisk skyldighet att stanna kvar utan att känna lika starkt om att överträffa förväntningarna som vid affektivt engagemang.

Kontinuitetsengagemang lägger fokus på de upplevda kostnaderna av att lämna organisationen, vilket kan leda till att anställda stannar kvar utan att vara fullt engagerade i sitt arbete.

I de följande kapitlen presenteras de enskilda dimensionerna av Meyer och Allens tredimensionella teori. Varje dimension har unika egenskaper och konsekvenser för hur anställda förhåller sig till sin organisation och sin position. Genom att undersöka dessa dimensioner enskilt, kan vi få en tydligare förståelse för hur olika dimensioner av engagemang påverkar anställda, deras beteenden och beslut inom organisationen. Denna

förståelse är speciellt viktig för att kunna tillämpa teorin i praktiken och för att belysa hur ledarskap kan förstärka eller försämra olika typer av engagemang hos den anställda.

2.6.1 Affektivt engagemang

Affektivt engagemang avser den anställdas känslomässiga anknytning till, identifiering med och engagemang för organisationen (Meyer & Allen, 1991). Denna typ av engagemang grundar sig inte i krav, utan i en frivillig och positiv koppling till organisationen. Anställda med ett starkt affektivt engagemang fortsätter att arbeta för organisationen eftersom de *vill* göra det (Meyer & Allen, 1991). De anställda som upplever sig vara affektivt engagerade kommer sannolikt att gå till arbetet regelbundet, utföra tilldelade uppgifter efter bästa förmåga och hjälpa till utöver sina egna specifika arbetsuppgifter (Meyer & Allen, 1991).

Jaros (2007) föreslår att det är möjligt att affektivt engagemang, som ofta föreslås vara en starkare typ av engagemang än de andra dimensionerna, inte nödvändigtvis är det, utan att det snarare tenderar att vara en bättre förutsägare för beteenden som inte direkt relaterar till personalomsättning, såsom frånvaro och arbetsprestation. Detta kan bero på att frågorna som mäter affektivt engagemang inte ofta fokuserar på viljan att stanna kvar i organisationen, till skillnad från normativt och kontinuitetsengagemang, där frågorna tydligare tangerar omsättningsrelaterade faktorer (Jaros, 2007). Studier har visat att affektivt engagemang är en avgörande faktor för att förutse viktiga organisatoriska resultat. Mercurio (2015) visade att de anställda som är affektivt engagerade är mindre benägna att lämna organisationen och har lägre frånvaro, vilket i sin tur bidrar till bättre arbetsklimat och ökad produktivitet. Detta gör affektivt engagemang till en väldigt viktig del av att bygga en stark och sammanhållen arbetskultur.

En viktig förutsättning för affektivt engagemang i en organisation är *perceived organizational support* (POS), alltså upplevt organisatoriskt stöd (Vandenberghe et al., 2004). POS återspeglar anställdas uppfattningar om i vilken utsträckning organisationen värdesätter deras bidrag och bryr sig om dem (Eisenberger et al., 1986). Eftersom ledare representerar organisationen, kan deras positiva behandling av anställda stärka känslan av upplevt stöd från organisationen (POS) (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Affektivt engagemang är sammanfattningsvis en viktig dimension för att bygga långsiktig lojalitet och engagemang hos anställda. Med hjälp av affektivt engagerade anställda kan organisationer skapa en positiv arbetsmiljö där anställda känner att deras insatser är av betydelse, vilket i slutändan ofta leder till högre produktivitet och bättre resultat för både individen och organisationen.

2.6.2 Normativt engagemang

Normativt engagemang återspeglar en känsla av skyldighet att fortsätta anställningen (Meyer & Allen, 1991). Anställda med en hög nivå av normativt engagemang känner att de *borde* stanna kvar i organisationen (Meyer & Allen, 1991). De anställda som upplever sig vara normativt engagerade, kan vid vissa fall göra samma som de affektivt engagerade anställda, men endast om de ser det som en del av sin plikt eller som ett sätt att återgälda mottagna förmåner (Herscovitch & Meyer, 2002). Meyer och Allen (1991) hävdade även att anställda som känner ett starkt normativt engagemang stannar kvar i en organisation på grund av sin övertygelse om att det är moraliskt rätt att göra det. Fastän det finns olika teoretiska synvinklar på normativt engagemang, påpekar Meyer och Allen (1991) att dimensionen alltid återspeglar en känsla av skyldighet hos individen att stanna kvar i organisationen.

Fastän normativt engagemang teoretiskt sett skiljer sig från både affektivt engagemang och kontinuitetsengagemang, har den visat sig korrelera starkt med särskilt affektivt engagemang och har liknande bakomliggande faktorer (Meyer et al., 2002). Meyer och Parfyonova (2010) hävdar att fastän dimensionen har ifrågasatts på grund av fynd som visar att den korrelerar starkt med affektivt engagemang och har många av samma förutsättningar och följder, innefattar dimensionen ett tankesätt om skyldighet som tydligt skiljer den åt från affektivt engagemang och är därför värd att betraktas som en skild dimension.

POS, en av affektivt engagemangs främsta påverkande faktorer, har också förklarats ha en effekt på uppkomsten av normativt engagemang. Armeli et al. (1998) framhäver att i enlighet med teorin om organisatoriskt stöd (eng. *organizational support theory*) bidrar POS till utvecklingen av affektivt engagemang genom att tillfredsställa anställdas socioemotionella behov och skapa en känsla av skyldighet gentemot organisationen. Meyer och Parfyonova (2010) föreslår att denna känsla av skyldighet, som enligt Armeli et al. (1998) skapas utifrån

POS, mer sannolikt bidrar till att skapa normativt engagemang. Detta påstående kan förklaras genom att belysa att normativt engagemang i sin grund handlar om att individen stannar kvar i organisationen på grund av känslor av skyldighet. POS kan således förklaras vara, beroende på kontexten, en påverkande faktor för både affektivt och normativt engagemang.

Normativt engagemang utgör alltså en dimension av organisatoriskt engagemang som bygger på känslor av plikt och moralisk skyldighet att stanna kvar i organisationen. Medan den delar vissa likheter med affektivt engagemang, speciellt genom gemensamma påverkande faktorer som upplevt organisatoriskt stöd (POS), karaktäriseras normativt engagemang starkare av känslor att det är rätt att återgälda det som organisationen har erbjudit. Normativt engagemang är en viktig dimension av organisatoriskt engagemang, i och med att det kan bidra till att behålla anställda i organisationen även i stunder där bland annat den känslomässiga anknytningen till organisationen är otillräcklig.

2.6.3 Kontinuitetsengagemang

Kontinuitetsengagemang avser en medvetenhet om de kostnader som är förknippade med att lämna en organisation (Meyer & Allen, 1991). Anställda som främst känner sig bundna till organisationen på grund av denna form av engagemang stannar kvar eftersom de *måste* göra det (Meyer & Allen, 1991). Dessa anställda upplever att de har få alternativ utanför organisationen och att det skulle innebära stora förluster eller problem om de valde att lämna (Iles et al., 1990). Individen måste subjektivt inse vad hen upplever gå miste om ifall hon avgår från organisationen. Ifall en anställd alltså objektivt sett har ådragit sig kostnader men subjektivt inte är medveten om dem, upplever hen därmed inte heller att dessa kostnader binder hen till organisationen, och således uppstår inget kontinuitetsengagemang (Jaros, 2007).

Fastän engagemang, speciellt den affektiva dimensionen, visats vara sammankopplat med hög arbetsprestation (Iles et al., 1990), har kontinuitetsengagemang i en del studier visats negativt påverka självrapporterad motivation och prestation (Meyer & Allen, 1988).

I motsats till affektivt engagemang, där anställda identifierar sig med organisationens mål och värderingar, och därigenom *vill* prestera väl, kan kontinuitetsengagemang skapa en mer

passiv relation till arbetet och organisationen. På grund av detta förstås kontinuitetsengagemang av vissa som en ”svagare” dimension än de två andra.

Kontinuitetsengagemang har även fått kritik efter att McGee och Ford (1987) påstod att dimensionen består av två underdimensioner. Dessa underdimensioner är ”upplevda tillgängliga alternativ utanför organisationen” och ”upplevda personliga uppoffringar vid avgång från organisationen” (McGee & Ford, 1987). Medan McGee och Ford (1987) alltså menade att kontinuitetsengagemang borde fördelas i två distinkta dimensioner, argumenterade Hackett et al. (1994) att den borde ses som en enhetlig konstruktion ifall signifikanta olikheter inte identifieras angående de påverkande faktorerna och utfallen för de två underdimensionerna. Även om flera studier har försökt klargöra denna fråga (Jaros, 1997), är de psykologiska mekanismerna som ligger till grund för de två underdimensioner ännu oklara, vilket reflekterar en fortsatt oenighet om deras natur (Vandenberghe & Panaccio, 2012).

Samtidigt har Meyer et al. (2002) visat att det finns en tydlig korrelation mellan kontinuitetsengagemangets två konstruktioner, det vill säga upplevd uppoffring och brist på alternativ. Fynden tyder på att om en individ upplever att hen måste göra stora uppoffringar vid avgång från organisationen, tenderar hen också att uppleva en brist på alternativ utanför organisationen, och vice versa. Detta överensstämmer med kritiken på kontinuitetsengagemang, eftersom en situation kan uppstå där anställda stannar kvar i organisationen av negativa skäl, som exempelvis rädsla att förlora förmåner eller avsaknad av andra möjligheter, istället för en stark emotionell anknytning till organisationen. Denna teoretiska situation belyser värdet av att lägga fokus på att stärka affektivt och normativt engagemang, som drivs av känslomässig anknytning och en känsla av plikt, snarare än att sträva efter att ha anställda som stannar kvar på grund av upplevda kostnader eller brist på alternativ.

2.6.4 Dimensionernas samverkan

Fastän de tre dimensionerna återspeglar relativt distinkta psykologiska tillstånd som också utvecklas på olika sätt och ger unika bidrag till beteendet (Meyer & Allen, 1991), sker också överlappning och samverkan mellan dimensionerna. I detta kapitel utforskas denna samverkan och överlappning för att skapa ett mer övertygande teoretiskt ramverk och en djupare förståelse om engagemang i sin helhet, vilket i sin tur bidrar till att uppfylla avhandlingens syfte och målsättningar, samt till att besvara de tidigare presenterade forskningsfrågorna. Överlappningen mellan två av dimensionerna (normativt och affektivt engagemang) och oklar dimensionalitet i en annan dimension (kontinuitetsengagemang) har lett kritik och en viss nivå av tvetydighet för den tredimensionella modellen kring den organisatoriskt engagemang (Cohen, 2007).

På grund av dimensionernas konceptuella distinktioner föreslog Meyer och Allen (1991) att varje dimension av engagemang borde utvecklas av olika orsaker och resultera i olika attitydmässiga och beteendemässiga konsekvenser hos individer. Förvirringen kring de konceptuella distinktionerna återspeglas även i försök att mäta konstruktionen (Allen & Meyer, 1990). Fastän dimensionerna är konceptuellt relativt olika, har de också gemensamma drag, såsom övertygelsen om att varje dimension borde ha en effekt på anställdas avsikter och beslut att stanna kvar i organisationen (Meyer & Allen, 1991).

Bland annat en studie utförd av Meyer et al. (2002) avslöjade att korrelationen mellan affektivt och normativt engagemang är stark, vilket tyder på att det finns en betydande överlappning mellan dimensionerna. Denna korrelation innebär i praktiken att de individer som känner en stark emotionell anknytning till organisationen tenderar också känna en stark känsla av skyldighet att stanna kvar i organisationen. Överlappningen ifrågasätter således om de teoretiskt egentligen representerar separata fenomen eller ifall de är delar av en bredare engagemangshelhet. Meyer et al. (2002) föreslår att det finns en möjlighet att individens upplevelser som bidrar till ett starkt affektivt engagemang även bidrar till en känsla av skyldighet att återgälda, vilket då är en möjlig förklaring till varför dimensionerna har många gemensamma påverkande faktorer. Denna överlappning ses också i de påverkande faktorerna för både affektivt och normativt engagemang, varav många är gemensamma. Mycket av forskningen om normativt engagemang har fokuserat på påverkande faktorer som också är relaterade till affektivt engagemang (Bergman, 2006), men har ofta visat att normativt

engagemang är mindre starkt relaterat till dessa konstruktioner än affektivt (Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 2002).

Konceptualiseringen av normativt engagemang kan anses vara problematiskt, eftersom det verkar finnas en betydande överlappning mellan normativt och affektivt engagemang (Ko et al., 1997). Överlappningen inkluderar även terminologin, då båda använder ord som exempelvis "känslor", vilket kan leda till att respondenterna applicerar en affektiv ton när de svarar på frågor relaterade till båda dimensionerna (Jaros, 1997). Både normativt och affektivt engagemang kan alltså förstås driva en individ att stanna kvar i organisationen på grund av känslor, men delvis utifrån olika källor.

Denna överlappning av dimensioner, tvetydigheten i dimensionerna och den ibland svårförståeliga teorin om organisatoriskt engagemang i sin helhet lägger stor vikt på analysen av det insamlade materialet vid ett senare skede av avhandlingen. Fastän dimensionerna i teoretiska ramverket presenteras åtskilt från varandra för klarhetens skull, bortses inte möjligheten att de samverkar. Diskussionen om dimensionernas samverkan är betydelsefull för avhandlingen i och med att den belyser komplexiteten och det ibland överlappande förhållandet mellan dimensionerna.

Genom att förstå hur de tre dimensionerna kan påverka varandra och överlappa, får vi en mer nyanserad bild och holistisk förståelse av organisatoriskt engagemang. Detta är också viktigt för att kunna analysera resultaten av studien i ett senare skede av avhandlingen. Att analysera dimensionerna separat ger en tydligare bild av deras individuella effekter, men att samtidigt förstå dimensionernas potentiella samverkan bidrar till en mer realistisk syn på hur engagemang kan fungera i praktiken. Denna övergripande syn på engagemang är central i strävan efter att besvara avhandlingens forskningsfrågor och uppfylla dess syfte.

2.7 Relationen mellan ledarskapsstilar och engagemang

I denna del av avhandlingen utforskas relationen mellan de ledarskapsstilar som tidigare presenterats och organisatoriskt engagemang och dess olika dimensioner. Målsättningen med detta kapitel är att skapa en djupare förståelse för trender och oförenlighet i tidigare forskning.

Flera empiriska studier har visat att olika ledarskapsstilar har inverkan på utvecklingen av separata dimensioner av organisatoriskt engagemang, och den allmänna trenden tyder på att det finns samband mellan dessa (Clinebell et al., 2013). Fastän alla forskningsresultat inte är konsekventa, påpekar Yahaya och Ebrahim (2016) att tidigare forskning som har använt sig av flera olika mått på ledarskap och engagemang i olika miljöer, har konsekvent visat ett positivt samband mellan ledarskapsstil och organisatoriskt engagemang. Fastän forskning för ledarskapsbeteende och organisatoriskt engagemang har varit populärt i årtionden, har deras ömsesidiga relation fått betydligt mindre uppmärksamhet, särskilt med avseende på distinkta ledarskapsbeteenden och flerdimensionellt organisatoriskt engagemang (Clinebell et al., 2013).

Becker och Billings (1993) gjorde en åtskillnad mellan engagemang för den närmaste chefen eller arbetsgruppen (lokalt engagemang) samt engagemang för den högsta ledningen och organisationen som helhet (globalt engagemang). I enlighet med denna syn identifierade Hunt och Morgan (1994) att engagemang för den högsta ledningen, alltså globalt engagemang, är den bästa förutsägelsen för övergripande organisatoriskt engagemang. Yammarino och Dubinsky (1992) å andra sidan påstår att anställdas uppfattning och syn på den närmaste chefen är en av de viktigaste påverkande faktorerna för attityder på arbetsplatsen, bland annat organisatoriskt engagemang.

Ledaren har som uppgift att säkerställa nöjda och engagerade anställda och bör således förstå vilken inverkan hans beteende har på anställdas uppfattning om arbetsplatsen eller till och med organisationen som helhet, och anpassa sitt ledarskapsbeteende för att öka deras engagemang (Clinebell et al., 2013). Organisatoriskt engagemang har även beskrivits vara ett brett mått på hur effektivt ledarskapet är, vilket i sin del erbjuder ett ytterligare sätt att utforska frågan om förhållandet mellan ledarskap och engagemang (Keskes, 2014).

Tidigare forskning visar att relationen mellan ledarskapsstilar och organisatoriskt engagemang är komplex men betydande. Olika ledarskapsstilar påverkar också de olika dimensionerna av engagemang på olika sätt, vilket kommer utforskas i de kommande kapitlen.

2.7.1 Transformativt ledarskap och engagemang

Den betydande mängden tidigare forskning tyder på att transformativt ledarskap har en positiv effekt på organisatoriskt engagemang i en mängd olika branscher och kulturer (Joo et al., 2012; Avolio et al., 2004). Denna koppling mellan ledarskapsbeteende och anställdas engagemang väcker frågan om var engagemanget fokuseras, eftersom anställda sannolikt är engagerade i flera och olika aktörer, mål och värderingar (Steyrer et al., 2008). Med andra ord engageras anställda inte nödvändigtvis av en specifik aspekt av organisationen. Individens känsla av engagemang kan byggas upp av olika dimensioner, som exempelvis arbetskamrater, ledning, organisationens mål och värderingar.

Rowden (2000) upptäckte i sin studie att ledarens känslighet för anställdas behov är tydligt relaterad till organisatoriskt engagemang. Rowden (2000) diskuterar även att detta kan vara på grund av att en anställd sannolikt känner sig mindre engagerad gentemot organisationen om hans inneboende behov inte tas i beaktande av ledaren. En annan möjlig förklaring är att individen kan känna sig skyldig till den som tillfredsställer ens inneboende behov (Rowden, 2000). Dessa fynd kan kopplas ihop med den tidigare nämnda dimensionen av transformativt ledarskap, individuellt hänsynstagande. Detta tyder på att ledare som visar känslighet för anställdas behov, alltså använder sig av transformativt ledarskap, främjar en ökning av organisatoriskt engagemang. Resultaten av denna studie tyder på att ledare bör ha en klar idé om organisationens värderingar och målsättningar, och dessutom kunna artikulera dem på ett klart sätt (Rowden, 2000). Detta resultat kan klart kopplas samman med inspirerande motivation, en av de transformativa ledarskapets tidigare omtalade dimensioner. Typiskt för denna dimension är att ledaren motiverar anställda att prestera bättre än förväntat (Bass & Avolio, 1994), genom att bland annat öka deras medvetenhet om organisationens mission och vision (Sarros & Santoro, 2001).

Individuellt hänsynstagande har också visats ha ett positivt samband med både affektivt och normativt engagemang (Kent & Chelladurai, 2001). Genom att erbjuda stöd och skapa

förutsättningar för personlig utveckling kan ledare bidra till förstärkt affektivt engagemang. Normativt engagemang kan förhöjas när ledaren visar genuint intresse för anställda, deras välbefinnande och framsteg, som därmed kan öka deras känsla av lojalitet och ansvar gentemot organisationen.

Studien utförd av Yiing och Ahmad (2009) fann att deltagande, vägledande (eng. *directive*) och stödjande ledarskapsbeteenden har ett positivt och signifikant samband med anställdas engagemang. Dessa resultat kan även kopplas samman med transformativt ledarskap, särskilt individuell hänsyn och inspirerande motivation, vilka utgör dimensioner för ledarskapsstilen. Genom att ledaren visar deltagande och stödjande beteenden, visar ledaren också en omtanke om anställdas utveckling och välbefinnande, vilket återspeglar individuellt hänsynstagande. Vägledande ledarskap kan i sin tur bidra till att skapa en tydlig vision och riktning, vilka är centrala aspekter i inspirerande motivation.

Dunn et al. (2012) gjorde en studie som undersökte kopplingen mellan transformativt ledarskap och Meyer och Allens tre dimensioner om organisatoriskt engagemang. Medan de identifierade ett positivt samband mellan transformativt ledarskap och affektivt och normativt engagemang, identifierades inget signifikant samband mellan transformativt ledarskap och kontinuitetsengagemang (Dunn et al., 2012). Clinebell et al., (2013) genomförde en liknande studie men inkluderade även transaktionellt ledarskap. Deras studie visade att båda ledarstilarna, transformativt och transaktionellt, har en positiv inverkan på alla tre dimensioner av organisatoriskt engagemang i varierande utsträckning (Clinebell et al., 2013). Mer specifikt upptäcktes också ett samband mellan transformativt ledarskap och normativt engagemang (Clinebell et al., 2013). Dessutom upptäckte studien att effekten av transformativt ledarskap på normativt engagemang är något lägre än med förhållandet mellan transformativt ledarskap och affektivt engagemang, vilket också stöds av tidigare litteratur (Clinebell et al., 2013).

Bass och Avolio (1994) visade genom sin studie att transformativa ledare som uppmuntrar anställda att tänka kritiskt och kreativt kan ha inflytande på anställdas engagemang. Att uppmuntra anställda att tänka kritiskt och kreativt, är några av de viktigaste karaktärsdragen för intellektuell stimulans, en av de tidigare nämnda transformativa ledarskapets dimensioner. Man kan således tolka Bass och Avolios forskningsresultat som att intellektuell stimulans, som en dimension för transformativt ledarskap, kan leda till ökad engagemang hos anställda.

Ledare som uppvisar ett idealiserat inflytande har också visats påverka medarbetarnas engagemang genom att bland annat kommunicera organisationens mål, som resulterar i att anställda visar sina högsta nivåer av engagemang för organisationen (Jada & Mukhopadhyay, 2019). Ledare förkroppsligar personlig karisma genom idealiserat inflytande och kan fungera som förebilder genom sitt beteende (Afshari, 2022). Viktigt att förstå är att effekten av idealiserade inflytande påverkas starkt av hur de anställda uppfattar och värderar ledarskapet (Afshari, 2022). Denna studie visar att ledare kan stärka anställdas engagemang genom att visa gott exempel och beteenden som är i linje med organisationens värderingar och mål. Liknande till de andra dimensionerna av transformativt ledarskap, kan även denna sammankopplas särskilt starkt med affektivt engagemang ur ett teoretiskt perspektiv. Resultaten av studien utförd av (Afshari, 2022) kan kopplas samman med affektivt engagemang genom att de anställda kan se sina ledare som förebilder och känner att de delar samma värderingar. Teoretiskt kan detta även kopplas samman med normativt engagemang, då anställda känner en moralisk skyldighet att stanna i organisationen när de ser ledare som exemplifierar lojalitet och hängivenhet.

Upplevt organisatoriskt stöd (POS) som ofta anses ha en inverkan på affektivt engagemang, delar vissa likheter med transformativt ledarskap och dess egenskaper, vilket är varför de ur ett teoretiskt perspektiv kan kopplas samman. Som sagt agerar transformativa ledare som förebilder till anställda genom att aktivt stödja deras personliga och professionella utveckling, vilket kan sägas förstärka anställdas upplevelse av POS på ett organiskt sätt. Den transformativa ledaren tenderar även att visa tillit till anställdas förmåga och värdesätter deras bidrag (Suifan et al., 2018). Klimatet av stödjande ledarskap som skapas bland anställda sprider sig ofta till hela organisationen, vilket leder till högre upplevt organisatoriskt stöd (Suifan et al., 2018).

En betydande mängd forskning har visat att transformativt ledarskap och dess dimensioner har en positiv inverkan på organisatoriska engagemang, särskilt på affektivt och normativt engagemang. Affektivt engagemang har visats förstärkas bland annat när ledare fungerar som förebilder och inspirerar anställda genom idealiserat inflytande, vilket kan skapa en stark emotionell anknytning till organisationen. Normativt engagemang kan däremot öka när ledare visar lojalitet och hängivenhet, vilket kan skapa en känsla av moralisk skyldighet att stanna kvar i organisationen hos anställda. Kopplingen mellan transformativt ledarskap och

kontinuitetsengagemang är dock inte lika tydligt, eftersom det ofta påverkas av externa faktorer. Dessutom kan ledare förstärka engagemang, speciellt affektivt engagemang, genom att stödja sina anställda och således skapa ett klimat av upplevt organisatoriskt stöd.

2.7.2 Transaktionellt ledarskap och engagemang

I motsats till det breda erkännandet av att transformativt ledarskap har positiva effekter på organisatoriskt engagemang, är resultaten av tidigare forskning om förhållandet mellan transaktionella ledarskapsbeteenden och engagemang något inkonsekventa (Huang et al., 2021).

Transaktionellt ledarskap har ofta beskrivits som att det inte har ett signifikant samband med organisatoriskt engagemang (Keskes, 2014). Detta har dock inte varit fallet i alla studier. Bland annat Podsakoff et al. (2006) visade att transaktionellt ledarskap faktiskt vid vissa fall är starkare förknippat med önskvärda arbetstagarresultat (eng. *employee outcomes*) än transformativt ledarskap. Baloch et al. (2014) fann att både transformativt och transaktionellt ledarskap har betydande positiva samband med anställdas engagemang. Fastän båda ledarskapsstilarna visade sig ha signifikant samband med engagemang, hade transaktionellt ledarskap en ännu starkare påverkan (Baloch et al., 2014).

Fastän de ovannämnda studierna har visat positiva samband mellan transaktionellt ledarskap och engagemang, har flera studier visat det motsatta. Dai et al. (2013) visade att medan transformativt ledarskap har en positiv påverkan på engagemang genom fördelning av rättvisa och förtroende, är transaktionellt ledarskap negativt relaterat till engagemang med tanke på fördelning av rättvisa.

Dock är det värt att beakta att mängden västerländsk forskning om sambandet mellan transaktionellt ledarskap, dess dimensioner och organisatoriskt engagemang är relativt liten, i alla fall i jämförelse med den om transformativt ledarskap. Jämfört med tidigare forskningsresultat mellan sambandet av transformativt ledarskap och organisatoriskt engagemang, är resultaten av studier om sambandet mellan transaktionellt ledarskap och engagemang mera varierande. Medan transformativt ledarskap och dess dimensioner ofta

visat en stark positiv korrelation med känslan av engagemang, kan transaktionellt ledarskap förstås vara mera kontextberoende på grund av de varierande forskningsresultaten.

Kontingent belöning, en av dimensionerna av transaktionellt ledarskap, kan konceptuellt sammankopplas med engagemang. Afshari och Gibson (2016) förklarar att när en anställd får materiella och immateriella belöningar tack vare uppfyllandet av sina skyldigheter, kommer de i sin tur att känna sig tvungna att återgälda tjänsten till sin organisation genom högre prestationer i strävan efter mer önskvärda resultat för sin organisation. Således kan känslan av normativt engagemang, en känsla av skyldighet att stanna kvar i en organisation, förstärkas när ledare tillämpar kontingent belöning (Afshari & Gibson, 2016).

Denna dimension av transaktionellt ledarskap kan även kopplas samman med uppfattningar om organisatoriskt stöd och organisatorisk rättvisa (Jackson et al., 2013), vilka är byggstenar för specifikt affektivt engagemang. *Management-by-exception*, särskilt den aktiva formen, kan uppfattas som rättvis av anställda i den utsträckning som cheferna tar itu med olämpligt beteende och/eller ineffektiva prestationer (Jackson et al., 2013), vilket således också kan sammankopplas med affektivt engagemang. Dessa sammankopplingar har också visats i studier där kontingent belöning och den aktiva formen av *management-by-exception* har haft en positiv effekt på affektivt engagemang, medan den passiva formen har haft en negativ inverkan på samma dimension (Jackson et al., 2013; Judge & Piccolo, 2004).

Det transaktionella perspektivet bygger på idén att engagemang är resultatet av ekonomiska beslut och rationalitet (Mercurio, 2015). Detta transaktionella perspektiv lyfter fram den potentiella risken att förlora dessa investeringar i kombination med avsaknaden av andra anställningsalternativ för individen, vilka tillsammans kan leda till engagemang gentemot organisationen (Mercurio, 2015).

Den tidigare forskningen på förhållandet mellan transaktionellt ledarskap och engagemang tyder på ett komplext förhållande. Resultaten av studierna är mer inkonsekventa än de av transformativt ledarskap och engagemang. Vissa studier har visat att transaktionellt ledarskap, särskilt dimensionerna kontingent belöning och aktiv *management-by-exception*, kan ha en positiv effekt på engagemang. Andra har dock antytt negativa samband, särskilt gällande rättvisa. Trots denna oförenlighet av resultat visar en betydande mängd forskning att transaktionellt ledarskap, beroende på kontext och tillämpning, har möjligheten att stärka

känslor av normativt och affektivt engagemang genom bland annat tydlig belöning och rättvis hantering av prestationer.

2.7.3 Laissez-faire-ledarskap och engagemang

En avsaknad av ledarskap, laissez-faire, kunde förväntas påverka engagemang negativt i alla situationer. Fastän majoriteten av tidigare studier antyder försämrade nivåer av engagemang för anställda, är sanningen inte alltid så entydig. Flera studier har alltså visat att Laissez-Faire ledarskap har en negativ effekt affektivt engagemang (Bučiūnienė & Škudienė, 2008; Clinebell et al., 2013). Med detta sagt, är resultaten inte helt konsekventa och avsaknaden av ledarskap kan påverka individer på olika sätt beroende på deras individuella egenskaper (Robert & Vandenberghe, 2021).

Silva och Mendis (2017) fann att ledare som avstår från att engagera sig när problem uppstår, undviker beslutsfattande och är inaktiva har oftast en negativ inverkan på anställdas engagemang i sin helhet. Detta är inte heller ett särskilt ovanligt resultat, i och med att majoriteten av forskarna ser på laissez-faire ledarskap som något i sin helhet skadligt. Särskilt negativt påverkas enligt Silva och Mendis (2017) normativt engagemang, i och med att anställda känner att de inte är tvungna att stanna kvar i organisationen. Dessa ledare misslyckas med att erbjuda resurser som information, utmanande arbetsuppgifter och autonomistödjande förhållanden, vilket kan minska deras engagemang i arbetsuppgifter utöver minimikraven (Robert & Vandenberghe, 2021).

Studien utförd av Robert och Vandenberghe (2021) visade att den relationella självuppfattningen (eng. *relational self-concept*) hos individen kan ändra på hur laissez-faire ledarskap påverkar individen. Den relationella självuppfattningen avser de sätt på vilka människor definierar sig själva och påverkar därmed uppfattningen om sig själva och andra (Brewer & Gardner, 1996). Självuppfattningen består av olika typer av motivationer, källor till självkänsla och självkänedom (Brickson, 2000). Människor med en stark relationell självuppfattning tenderar också att se sig själva i nära relation till andra och bygger sin identitet delvis på sina sociala interaktioner och relationer (Cross et al., 2000). Robert och Vandenberghe (2021) fann i sin studie att effekten av en avsaknad av ledarskap är beroende på både situationen och individen. I denna studie visades effekterna av laissez-faire på

engagemang, speciellt på den affektiva dimensionen, vara särskilt skadliga för individer med stark relationell självuppfattning (Robert & Vandenberghe, 2021). För dessa individer kan laissez-faire uppfattas som en brist på stöd och vägledning, vilket kan skapa osäkerhet och minska deras känslor av tillhörighet och engagemang inom gruppen. Å andra sidan kan individer med en svagare relationell självuppfattning, som istället betonar sin personliga självbild och individuella prestationer, hantera laissez-faire-ledarskap på ett mer positivt sätt. Laissez-faire tenderar dock inte minska bidraget till arbetet för individer med låg relationell självuppfattning, utan deras bidrag kan till och med öka ifall deras relationella självuppfattning är särskilt låg (Robert & Vandenberghe, 2021).

Något liknande till resultaten av studien utförd av Robert och Vandenberghe (2021), föreslår Yang (2015) att laissez-faire ledarskap kan ha positiva effekter som bland annat känslor av autonomi och självkontroll. Autonomi, som av Hackman och Oldham (1976) förklaras som handlingsfriheten som anställda har under arbetet, har visats i flera studier ha en positiv effekt på organisatoriskt engagemang (Ilyash et al., 2019). Ifall anställda känner att de har frihet och självbestämmande över sina arbetsuppgifter, ökar deras upplevelse av ansvar och ägandeskap över arbetet, vilket i sin tur kan förstärka både lojaliteten mot organisationen och deras långsiktiga engagemang (Gagné & Deci, 2005).

I situationer där ledare inte är transformativa eller karismatiska, kan de uppvisa andra mindre önskvärda ledarskapsbeteenden, som exempelvis laissez-faire (Jackson et al., 2013). Under sådana förhållanden kan anställda med svaga nivåer av kontinuitetsengagemang söka andra möjligheter, medan de med starkt kontinuitetsengagemang väljer att stanna (Jackson et al., 2013). Det kan resoneras att anställda med höga nivåer av kontinuitetsengagemang kan vara mindre benägna att uppfatta frånvaron av ledarskap som ett problem, på grund av att deras beslut att stanna i organisationen ofta baseras på faktorer ekonomiska fördelar eller brist på alternativ. Således blir det möjligt att dessa individer kan tolerera en avsaknad av ledarskap utan att deras engagemang minskar, eftersom deras engagemang är kopplad till externa omständigheter snarare än ledarskapet. Anställda med låga nivåer av kontinuitetsengagemang, å andra sidan, kan vara mer känsliga för avsaknaden av ledarskap och deras engagemang kan minska, ifall de upplever att det inte finns stora förluster vid avgång eller att de upplever sig ha goda karriärmöjligheter utanför organisationen.

Laissez-faire ledarskap kan alltså inte sägas vara universellt skadligt för anställdas relation till cheferna eller anknytningen till organisationen (Robert & Vandenberghe, 2021). En märkbar del av tidigare forskning har visat att laissez-faire-ledarskap inte påverkar engagemang på ett enhetligt sätt. Effekterna kan variera på grund av både kontextuella och individuella faktorer, som relationell självuppfattning och nivån av kontinuitetsengagemang. Även om laissez-faire ibland kan främja autonomi och självkontroll, innebär en avsaknad av ledarskap betydande risker och kan ofta leda till negativa konsekvenser för organisationen och individen samt hans engagemang.

3. Min studie

Detta kapitel presenterar metodologin för min studie, som syftar till att undersöka hur anställda i startups upplever ledarskap och dess påverkan på engagemang. Valet av metod motiveras utifrån syftet att fånga djupgående insikter om anställdas upplevelser. Den kvalitativa metoden som använts för att uppfylla detta syfte är semistrukturerade intervjuer, vilket möjliggör en både flexibel och nyanserad undersökning. Med hjälp av denna metod kan jag identifiera förekomsten av de ledarskapsstilar som inkluderades i den teoretiska referensramen och undersöka hur de anställda upplever att ledarskapet främjar eller hämmar engagemang och dess dimensioner i startups.

Studien genomfördes i en serie onlineintervjuer, vilket både underlättade datainsamlingen från geografiskt utspridda informanter och lyckades skapa ett bekvämt utrymme för deltagarna att dela sina tankar öppet. Analysen av det insamlade materialet utfördes med hjälp av en tematisk analys, vilket visade sig vara väl lämpat för att tolka mönster och teman som framkom i intervjuerna. Detta kapitel presenterar inte enbart metodologin, utan introducerar även informanterna och motiverar valet av startups för denna avhandling.

3.1 Användning av AI

Mot slutet av min avhandlingsprocess använde jag artificiell intelligens (AI) som hjälp för att korrekturläsa texten. Det är viktigt att understryka att texten är i sin helhet producerad av mig, och att AI användes enbart för att rätta stavfel och andra språkfel. Plattformen som användes för detta var ChatGPT 4, en avgiftsbelagd och mer avancerad version av ChatGPT. AI användes enbart för detta ändamål, och avhandlingen är i sin helhet producerad av mig.

3.1 Varför startups?

Sambandet mellan ledarskap och känslan av engagemang gentemot organisationen och arbetsuppgiften är ett intressant och relevant ämne, speciellt i startup-världen. Eftersom nystartade företag spelar en viktig roll för den ekonomiska tillväxten är det viktigt att känna till de erfarenheter som delas av forskare och yrkesverksamma, vilket kan uppnås genom att samla kollektiv kunskap från olika perspektiv (Tripathi et al., 2019). I detta kapitel kommer jag att motivera valet av att studera startups, som ofta erbjuder en dynamisk och snabbt föränderlig miljö, vilket gör dem särskilt intressanta att undersöka.

En stor mängd oenighet cirkulerar definitionen av startups, eftersom det är svårt att begränsa vilka företag som faller inom kategorin av småföretag och vilka som definieras som startups. Även om flera undersökningar om startups har genomförts, finns det ingen konsensus angående definitionen av vad ett nystartat företag är (Costa, 2018). Bristen på en gemensam definition av startup-ekosystemet indikerar en forskningslucka, men utgör också en utmaning i genomförandet av studier (Tripathi et al., 2019). Trots oenigheter om definitionen av en startup, har majoriteten av definitionerna gemensamma aspekter, som att organisationerna är unga, relativt små och utformade för att växa (Kotiranta et al., 2016).

Zaech och Baldegger (2017) påpekar att enbart ett fåtal teoretiska och empiriska studier om ledarskap i startups har utförts. De framhåller också hur förvånande detta är med tanke på hur viktigt ledarskap är för framgången av startups (Zaech & Baldegger, 2017). Med tanke på startupföretagens viktiga roll för ekonomisk tillväxt (Tripathi et al., 2019), faktumet att majoriteten i slutändan inte är livskraftiga (Statsrådets kansli, 2016) och ledarskapets betydelse för deras framgång (Zaech & Baldegger, 2017), är det speciellt intressant och viktigt att studera hur ledare kan bidra till att engagera anställda i startups och därigenom bidra till organisationens framgång. Ledarskapet kan vara särskilt avgörande i dessa organisationer eftersom det direkt påverkar förmågan att hantera utmaningar som ofta präglar startups, såsom osäkerhet och hög volatilitet.

Giardino et al. (2014) förklarar att nya organisationer, som exempelvis startups, präglas av volatilitet och riskfyllda miljöer, i och med bland annat deras oerfarenhet i jämförelse med andra organisationer och den korta finansiella och operativa historiken. Chen et al. (2016)

visade att organisationer med högre nivåer av engagemang fungerar som en motståndskraft till misslyckanden och den osäkerhet som är vanlig för bland annat startups företag.

Giardino et al. (2014) påpekar att det finns en överenskommelse inom forskningen om att startups oftast är grundade av nyutexaminerade studenter eller personer med mindre än fem års arbetslivserfarenhet. Enligt Kollmann et al. (2016), är startups ofta centrerade kring grundaren och antar en informell, platt organisationsstruktur. Enligt denna studie har 96% av startups en platt hierarki med högst tre nivåer, och den genomsnittliga åldern när entreprenörerna grundar sitt första företag är 29.9 år (Kollmann et al., 2016). Den informella strukturen och unga ålder bland ledare i startups gör dem speciellt intressanta för forskning, då de kan skapa unika utmaningar och möjligheter för ledarskap och engagemang.

Sammanfattningsvis erbjuder startups en unik kontext, där ledarskap och engagemang ofta har en central roll i att navigera olika komplexa utmaningar. Volatilitet, begränsade resurser och unga, oerfarna ledare utgör några av de utmaningar som kräver effektivt ledarskap.

3.2 Val av metod

I denna avhandling har valet av metod en central betydelse för att uppnå en djupare förståelse av hur ledarskap och engagemang upplevs och fungerar i startups. Med hänsyn till studiens syfte och forskningsfrågor, är kvalitativa metoder särskilt lämpade. Enligt Tjora (2012), lägger kvalitativ forskning ofta fokus på informanternas upplevelser. Detta överensstämmer med avhandlingens syfte, vilket motiverar valet av kvalitativ forskning för att uppfylla syftet. Min studie är uppbyggd med genuin nyfikenhet för startup anställdas känslor och upplevelser. Vidare förklarar Tjora (2012) att kvalitativa forskare går in i forskningen med nyfikenhet på människors liv, snarare än att försöka förklara något fenomen genom vissa specifika faktorer.

Både ledarskap och engagemang är ämnen som inte enbart fokuserar ytliga beteenden, utan är komplexa ämnen där förståelsen av upplevelser och känslor är central. Kvalitativa metoder är därför en lämplig strategi för att kunna förstå informanternas känslor och upplevelser på en djupare nivå. Genom kvalitativa metoder får jag ett bättre inblick i hur olika ledarskapsstilar kan bidra till att skapa eller upprätthålla anställdas engagemang gentemot organisationen.

3.2.1 Semistrukturerade intervjuer

I en kvalitativ intervjuundersökning kan man identifiera teman och förhållanden som möjligen inte skulle tas upp som frågor eller svarsalternativ då man designar en kvantitativ undersökning, exempelvis en enkätundersökning. Under intervjuerna kan informanter dela med sig av personliga upplevelser och erfarenheter som forskaren inte kunde ha förutsett och därmed inte heller inkluderat i en enkätundersökning (Tjora, 2012). Denna typ av upplevelser och erfarenheter är av särskilt intresse för denna avhandling, vilket gör kvalitativa intervjuer till en lämplig metod för att uppfylla studiens syfte och besvara forskningsfrågorna.

Hur intervjuerna genomförs i praktiken spelar också en avgörande roll för att samla in värdefullt och relevant empiriskt material. Adams (2015) betonar att forskarens förberedelser är av stor betydelse; intervjuaren bör känna till frågorna utantill, förstå syftet med varje fråga och ha klart för sig vilka frågor som är mest prioriterade för forskningen i sin helhet.

Mer specifikt kommer semistrukturerade intervjuer att användas för att uppnå forskningens syfte och mål. Kallio et al. (2016) förklarar att semistrukturerade intervjuer är populära som datainsamlingsmetod på grund av deras mångsidighet och flexibilitet. Dearnley (2005) påpekar att denna metod gör det möjligt att ställa samma frågor till alla informanter, samtidigt som det finns utrymme att ställa följdfrågor, vilket gör metoden flexibel. Semistrukturerade intervjuer ger forskaren möjlighet att ställa följdfrågor där det behövs, vilket tillåter en djupare undersökning av viktiga ämnen. Metoden kombinerar fördelarna med både strukturerade och ostrukturerade intervjuer. Den erbjuder en strukturerad ram som säkerställer att relevanta ämnen behandlas, samtidigt som den ger tillräcklig flexibilitet för att låta intervjun utvecklas i oväntade riktningar om det är av värde för studien.

Semistrukturerade intervjuer valdes för denna forskning för att ge informanterna möjlighet att fritt uttrycka sina upplevelser. Följdfrågorna som kan ställas inom ramen för denna metod gör det möjligt att fördjupa sig i särskilt intressanta och värdefulla aspekter.

3.2.2 Online intervjuer

På grund av långa fysiska avstånd och tidsbrist för vissa av informanterna måste en del av intervjuerna genomföras på distans via Zoom. Intervjuer som genomförs online innebär både fördelar och nackdelar, vilka är viktiga att beakta och presentera för att uppnå en trovärdig, transparent och ändamålsenlig studie som uppfyller sitt syfte och målsättning.

En av nackdelarna är att intervjuaren kanske inte kan observera intervjupersonen helt eller delvis, vilket kan göra det svårare att tolka ansiktsuttryck, kroppsspråk och andra icke-verbala signaler (Saarijärvi & Bratt, 2021). Detta kräver att jag som intervjuare är särskilt observant och fokuserad under hela intervjutillfället. Det är viktigt att påpeka att intervjuerna genomfördes med kameran på och spelades in, vilket gav mig möjligheten att granska dem i efterhand ifall något viktigt skulle ha missats.

Det är därför avgörande att vara medveten om de utmaningar och fördelar som onlineintervjuer innebär. Inte bara för att säkerställa att studien genomförs på ett tillförlitligt och etiskt sätt, utan också för att dess syfte och målsättning uppfylls.

3.2.3 Forskarrollen

Forskarrollen är en central aspekt inom kvalitativ forskning. I jämförelse med kvantitativa metoder innebär kvalitativa metoder att forskaren kommer närmare både informanterna och fältet, vilket kan ha både positiva och negativa konsekvenser för forskningen (Ahrne & Svensson, 2015). Som forskare som använder sig av kvalitativa metoder måste man därför vara noggrann med att upprätthålla objektivitet under hela forskningsprocessen, både under intervjutillfällena och vid analysen av det insamlade materialet. Eftersom kvalitativa forskare har direkt interaktion med informanterna under intervjuerna, är det särskilt viktigt att bibehålla objektivitet för att undvika att egna förväntningar projiceras på informanterna. Medvetenhet om dessa risker är avgörande för att kunna bedriva objektiv forskning.

Adams (2015) påpekar att även om intervjuguiden har färdigställts, bör den vid semistrukturerade intervjuer alltid betraktas som ett pågående arbete. När feedback från intervjuer snabbt ackumuleras, kan justeringar av intervjuguiden, exempelvis genom följdfrågor, behövas (Adams, 2015). Med tanke på komplexiteten hos både ledarskap och

engagemang som fenomen, blir förmågan att anpassa sig under intervjuprocessen särskilt viktig för att fånga den dynamik och komplexitet som präglar informanternas erfarenheter och insikter.

Trots att större delen av tidigare forskning om transformativt ledarskap och organisatoriskt engagemang har använt kvantitativa metoder, har jag valt att använda kvalitativa metoder. Tjora (2012) förklarar att olika aspekter av ett fenomen ofta kan förklaras med hjälp av kvalitativa metoder jämfört med kvantitativa. Eftersom mitt fokus ligger på att utforska startup-anställdas egna upplevelser och känslor kring ledarskap, och hur ledarskapet påverkar deras engagemang, passar kvalitativa metoder för avhandlingen.

Sammanfattningsvis innebär forskarrollen inom kvalitativ forskning en ständig balans mellan att upprätthålla närhet till informanter och att bibehålla objektivitet. Det är avgörande att vara medveten om risken att egna förväntningar kan påverka resultatet. Trots dessa utmaningar erbjuder kvalitativa metoder unika möjligheter att fånga komplexa och nyanserade upplevelser, vilket är särskilt relevant för min avhandling. Genom en flexibel och anpassningsbar inställning till intervjutillfällena har jag kunnat fånga informanternas upplevelser kring sambandet mellan ledarskap och engagemang på ett djupgående sätt.

3.3 Analysmetod

Att analysera text innebär flera uppgifter: att identifiera teman och underteman, reducera dessa till ett fåtal hanterbara teman (dvs. bestämma vilka som är viktiga för projektet), bygga hierarkier av teman samt koppla samman dem till teoretiska modeller (Ryan & Bernard, 2003). Valet av analysmetod är av stor betydelse inom kvalitativ forskning, eftersom forskaren utan tematiska kategorier saknar något att beskriva, jämföra och förklara (Ryan & Bernard, 2003).

Efter att intervjuerna genomförts och transkriberats var nästa steg att analysera det insamlade empiriska materialet. Enligt Tjora (2012) är den kvalitativa analysens mål att göra det möjligt för en läsare att få ökad kunskap om ämnesområdet utan att själv behöva gå igenom den data som genererats i projektet. För att uppnå detta mål krävs en noggrann och välplanerad analys, samt att forskaren gör ett medvetet val av analysmetod. Som inspiration och startpunkt för

analysen användes en filosofi, som fokuserar på frågor som: Vad är (omedelbart) intressant här? Vad är typiskt för de intervjuer jag har gjort? Dessa frågeställningar fungerar som en initial riktning för att sedan övergå till en mer systematisk analys (Tjora, 2012).

Med utgångspunkt från dessa frågeställningar som var centrala för min analys, föll det sig naturligt att välja tematisk analys som metod. Tematisk analys är en metod för att identifiera, analysera och tolka mönster eller ”teman” i kvalitativ data (Clarke & Braun, 2017). För denna avhandling analyserades det insamlade materialet i syfte att identifiera återkommande mönster och teman kopplade till upplevelser av ledarskap och organisatoriskt engagemang.

Analysen genomfördes i flera steg. Det första steget var transkriberingen av intervjuerna, följt av en första genomläsning för att bekanta sig med materialet. Därefter identifierades koder, som är de minsta analysenheterna och innehåller intressanta egenskaper i datan som kan vara relevanta för studien (Clarke & Braun, 2017). I denna avhandling kodades materialet genom att identifiera nyckelord och fraser som kopplades till ledarskapsstilar och engagemang, baserat på den teoretiska referensramen. Efter kodningen genomfördes en djupare analys för att gruppera koderna i större, mer övergripande teman. Dessa teman representerar bredare mönster i materialet och ger insikt i hur anställda upplever ledarskap och engagemang i sina organisationer. Temana utvecklades i samspel med det insamlade materialet och innefattade en konstant reflektion kring hur koderna kunde kopplas till den teoretiska referensramen.

Efter detta granskades och förfinades de identifierade temana. Detta gjordes för att säkerställa att de utvalda temana var relevanta för forskningsfrågorna, syftet och avhandlingen i sin helhet. Vid detta skede slogs vissa teman samman, andra togs bort, och ytterligare några bröts ner i mindre, mer specifika underteman för att ge en tydligare förståelse av materialet. Det ursprungliga materialet användes ofta på nytt för att bekräfta att temana överensstämde med och representerade informanternas uttalanden, snarare än mina egna tolkningar.

Slutligen genomfördes en tematisk kartläggning där olika teman och underteman strukturerades hierarkiskt. Denna struktur möjliggjorde att koppla specifika teman till övergripande begrepp från den teoretiska referensramen, exempelvis olika ledarskapsstilar och deras respektive dimensioner. Analysen av det insamlade materialet resulterade i en modell som illustrerar sambandet mellan ledarskap och engagemang. Modellen användes

sedan tillsammans med den teoretiska referensramen och transkriberingarna för att skapa resultat- och diskussionskapitlet i avhandlingen.

3.4 Etiska överväganden

Ett av de huvudsakliga etiska problemen för den kvalitativa forskaren är att balansera önskan att få ut så mycket kunskap som möjligt, samtidigt som man förblir medkännande och respektfull vid insamlingen av det empiriska materialet (Haahr et al., 2014). Målsättningen med kvalitativ forskning kan därför sägas vara att sträva efter en djup förståelse, samtidigt som hänsyn tas till deltagarnas välbefinnande. Detta dilemma kräver noggrannhet i varje fråga och varje steg i forskningsprocessen och är avgörande för att skapa en trygg, etisk och öppen miljö för informanterna. Haahr et al. (2014) betonar även att relationen mellan forskaren och informanten utgör en stor utmaning, då det finns en risk att relationen blir antingen för nära eller för distanserad.

Inom kvalitativa studier är etiska överväganden särskilt viktiga på grund av processens djupgående karaktär (Arifin, 2018). De etiska frågorna blir ännu mer framträdande vid genomförandet av personliga intervjuer, där informanterna kan vara sårbara på grund av ämnets natur (Arifin, 2018). Eftersom denna studie syftar till att utforska anställdas känslor och upplevelser, kan det uppstå en känsla av sårbarhet hos informanterna under intervjuerna. Det är därför viktigt för mig som forskare att vara medveten om detta. Med denna medvetenhet kan jag skapa en stödjande miljö under intervjuerna som minskar stressen för informanterna. Dessutom, eftersom startups ofta är små och kännetecknas av snabba förändringar och nära arbetsrelationer, kan medlemmar känna sig särskilt utsatta. Det är därför av yttersta vikt att kommunicera studiens anonymitet till deltagarna för att skapa en känsla av skydd och trygghet.

Trots att onlineintervjuer har sina egna styrkor och svagheter, hävdar Rodham och Gavin (2006) att de mest betydande etiska övervägandena inte skiljer sig från de som uppstår vid mer traditionella datainsamlingsmetoder. Som tidigare nämnts är anonymitet, och i synnerhet informanternas upplevelse av anonymitet, en central aspekt inom forskningsetik. Ett ytterligare etiskt övervägande i denna avhandling var att säkerställa att inga känsliga uppgifter som kunde identifiera deltagarna eller deras organisation avslöjades. För att skydda deltagarnas identitet användes pseudonymer, och all identifierbar information om både informanterna och organisationen uteslöts.

Dessa beslut var en produkt av noggranna etiska överväganden, vilket bidrog till att minimera riskerna och stärka förtroendet mellan mig och informanterna. Det kan konstateras att etiska överväganden inte enbart handlar om formella riktlinjer, utan också om att kontinuerligt reflektera och överväga forskningsprocessen i sin helhet. Etisk medvetenhet tillämpades i varje steg av avhandlingen för att säkerställa att studiens resultat inte bara är vetenskapligt värdefulla, utan också insamlade och hanterade på ett respektfullt och ansvarsfullt sätt.

3.5 Metodens styrkor & svagheter

Semistrukturerade intervjuer (SSI) är praktiska för att genomföra djupgående samtal, och forskaren kan ofta kritiskt granska samtalen för att dra flerskiktade slutsatser från till en början mer ytliga svar (Kakilla, 2021). En väl genomförd SSI kan fånga informantens inre röst om både intervjuaren och informanten deltar aktivt under intervjun (Kakilla, 2021). Därför är det avgörande för mig som intervjuare att vara aktiv när det behövs för att utforska informantens genuina och djupa upplevelser och känslor.

Onlineintervjuer har också sina styrkor och svagheter, vilka måste diskuteras för att säkerställa avhandlingens trovärdighet. Enligt Rodham och Gavin (2006) förknippar vissa människor internet med anonymitet, vilket kan leda till att informanterna är mer öppna än vid fysiska intervjuer. En styrka med onlineintervjuer, som var särskilt relevant för min studie, är kostnads- och tidseffektiviteten. Eftersom informanterna var geografiskt spridda, beslutade jag mig för att genomföra intervjuerna på distans via Zoom. Användandet av onlineintervjuer kan dessutom öka antalet potentiella informanter (Saarijärvi & Bratt, 2021), vilket också var fallet för min avhandling.

Likt fysiska intervjuer kan intervjuaren se och observera en stor del av informanten, vilket gör det möjligt att tolka ansiktsuttryck, kroppsspråk och andra icke-verbala signaler (Saarijärvi & Bratt, 2021). Eftersom jag bedömde att den potentiella bristen på möjlighet att tolka kroppsspråk inte hade någon betydande inverkan på min avhandling, forskningsfrågorna eller uppfyllandet av syftet, valde jag att genomföra intervjuerna online.

Sammanfattningsvis är det viktigt att belysa att valet av metod alltid innebär en avvägning mellan styrkor och svagheter. Med hänsyn till tidsbrist och geografiska svårigheter valdes onlineintervjuer, specifikt semistrukturerade onlineintervjuer, som metod för insamling av

empiriskt material för avhandlingen. Jag anser att denna metod var det mest lämpliga alternativet för att möjliggöra en djupgående och geografiskt flexibel datainsamling, trots vissa mindre begränsningar när det gäller kroppsspråk och andra icke-verbala signaler.

4. Analys

I denna del av avhandlingen analyseras det empiriska material som samlats in genom semistrukturerade intervjuer och sedan transkriberats. Analysen inleds med en presentation av informanterna som deltagit i studien, vilket ger en tydligare bild av deras bakgrund och bidrar till en djupare förståelse för sammanhanget i analysen. Därefter följer en tematisk analys, där centrala teman som framkommit ur intervjuerna lyfts fram och analyseras i relation till studiens teoretiska referensram. Själva analysen är indelad i tre huvudsakliga delar, där varje del fokuserar på en specifik ledarskapsstil: transformativt, transaktionellt och laissez-faire-ledarskap, och deras påverkan på engagemang.

Det är viktigt att iaktta att alla teman och upplevelser som identifierats i det insamlade materialet inte presenteras här. Istället har jag valt att fokusera på de teman och upplevelser som antingen lyfts fram av flera informanter eller som är särskilt relevanta för studiens syfte och forskningsfrågor. Dessa val har gjorts för att ge en så tydlig bild som möjligt av de mest framträdande och betydelsefulla resultaten. Genom att lyfta fram dessa nyckelteman och insikter strävar analysen efter att ge en djupare förståelse för hur ledarskap och engagemang upplevs inom startups och hur dessa faktorer samspelar i en dynamisk arbetsmiljö.

4.1 Presentation av informanterna

I denna del av analyskapitlet presenterar jag kort de sju utvalda informanterna som deltagit i studien. För att säkerställa anonymiteten för både informanterna jag pseudonymer istället för deras riktiga namn. Jag har valt att inte beskriva företagen i detalj, då en mer ingående presentation av både informanterna och deras arbetsplatser skulle kunna riskera att röja deras identiteter. En detaljerad beskrivning av företagen skulle inte heller tillföra något betydande mervärde till studiens syfte, vilket är anledningen till att denna information har utelämnats.

Gemensamt för alla informanter är att de för närvarande är anställda i företag som kan klassificeras som startups. Deras olika positioner inom företagen ger en mångfald av

perspektiv, vilket bidrar till att belysa flera aspekter av ledarskap och engagemang.

Variationen i deras yrkesroller skapar förutsättningar för att uppnå studiens syfte och besvara dess forskningsfrågor.

4.1.1 Magnus

Trots sin unga ålder är Magnus en viktig person inom sin bransch i startup-världen. För tre och ett halvt år sedan startade Magnus sitt eget startup i teknologibranschen, vilket han byggde upp i några år med sina partners samtidigt som han studerade på universitet. Han märkte dock att åt honom var startup-livet var mer givande och intressant för honom än studier, vilket ledde till att han avbröt sina universitetsstudier. Tillsammans med sina partners lyckades Magnus samla in pengar av ängelinvesterare, men företaget mötte sitt öde då andra omgången av insamling inte ledde till ökade investeringar i hans företag. Detta resulterade i att Magnus sålde sitt företag till ett större startup som verkar inom samma bransch, där Magnus i och med försäljningen blev anställd. Branschen Magnus arbetar inom är IT-branschen. I intervjun reflekterade Magnus över bland annat hur han anser att vissa ledare är karismatiska och hur han upplever engagemang till sina arbetsuppgifter.

4.1.2 Jenna

Jenna arbetar på samma startup som Magnus, men på olika avdelningar. Hon har arbetat där i ett och ett halvt år på deltid vid sidan av sina studier på universitetet. Det intressanta i Jennas fall är att branschen inte riktigt går samman med vad hon studerar på universitetet. Jenna har under tiden klättrat i företagets rangordning och därigenom fått fler arbetsuppgifter och ansvarsområden. Jenna arbetar helt och hållet på distans och reflekterade över bland annat hur hennes engagemang har försämrats genom tiden. Bristen på stöd från organisationen och förmannen var en av huvudsakliga orsaken till hennes minskade engagemang gentemot organisationen och arbetsuppgifterna.

4.1.3 Milla

Milla har efter sin examen börjat arbeta på en startup som befinner sig i servicebranschen. Hon hade arbetat där vid intervjutillfället i ett år. Hennes arbete går mestadels ut på att ha kontakt med kunder och att ta hand om företagets nätbutik. Förutom detta har Milla hand om att registrera försäljningskontrakt i företagets interna system. Trots Millas relativt korta tid i organisationen uttryckte Milla tacksamhet och engagemang gentemot organisationen samt sina chefer.

4.1.4 Sebastian

Vid sidan av sina studier på universitetet har Sebastian arbetat i ungefär två år i ett startup som verkar inom den digitala handelsbranschen. Sebastian var den första anställda som arbetade med B2B (Business-To-Business) försäljning inom företaget och har enligt sina egna ord varit en nyckelspelare i utvecklingen av detta. Innan Sebastian började i organisationen sålde företaget endast till konsumenter. Företaget har vid nuläge cirka 50 anställda och har vuxit märkbart sedan Sebastian anställdes. Sebastian förklarar också hur bland annat processerna har utvecklats sedan han började och uttrycker hur företagets tillväxt under hans tid som anställd motiverar och engagerar honom.

4.1.5 Kalle

Kalle arbetar i ett startup i konsultbranschen, vars kunder består av andra företag. Han började i organisationen ungefär ett år före intervjutillfället. Sedan han började i organisationen har det skett stora förändringar. Företaget såldes till ett större företag och är således inte mera en startup. Kalle valdes som informant delvis på grund av detta. I och med försäljningen av företaget har han sett konkret förändring då företaget inte mera är en startup. Vid intervjutillfället reflekterade Kalle mycket över sitt egna engagemang och lyfte tydligt fram vikten av ledarskap för hans engagemang.

4.1.6 Markus

Markus arbetar i samma företag som Kalle, alltså i konsultbranschen. Nuförtiden har Markus en chefsposition men började i startup-företaget som trainee 2017. Företaget hade endast cirka 20 anställda när Markus inledde sin karriär där. Under tiden i organisationen har Markus klättrat uppåt i rangordningen. Efter att ha varit praktikant befordrades han till juniorkonsult, varefter han blev seniorkonsult. Därefter fick han befördran till en chefsposition där han befinner sig för tillfället. Markus reflekterade mycket över utvecklingen av sitt engagemang genom tiden. Han förklarade bland annat att han känner sig mer engagerad eftersom han har sett hur företaget har vuxit och utvecklats sedan hans inträde i organisationen.

4.1.7 Alexandra

Alexandra har arbetat i två och ett halvt år i en startup i finansbranschen. Innan hon började på företaget hade hon tillskaffat 13 års arbetserfarenhet i branschen och arbetar nu som risk- och compliance-manager. I och med att Alexandra för tillfället jobbar direkt under VD för företaget, gav hon en annan inblick i startup-världen än de andra informanterna. Vid intervjutillfället förklarade Alexandra att hon upplever en brist på ledarskap. Hon reflekterade över hur hon detta påverkar hennes engagemang negativt. Hennes position i företaget gav min avhandling en ytterligare synvinkel på ledarskap och engagemang i startups, vilket var värdefullt för avhandlingen i sin helhet.

4.2 Analys av ledarskapsstilar och engagemang

Ledarskapets betydelse för engagemang framkom tydligt i alla intervjuer. Samtliga tre ledarskapsstilar som inkluderats i den teoretiska referensramen identifierades, och var och en hade någon form av inverkan på de anställdas engagemang. Informanterna beskrev inte bara olika typer av engagemang, utan uppvisade även varierande nivåer av engagemang, vilket tyder på att engagemanget är en dynamisk process. För flera informanter hade graden av engagemang förändrats över tid inom organisationen, vilket indikerar att engagemanget inte är en statisk känsla. I detta kapitel presenteras informanternas upplevelser av sambandet mellan ledarskap och deras engagemang. Direkta citat från intervjuerna används vid behov för att stödja och förtydliga analysen.

Analyskapiteln är strukturerad utifrån de tre ledarskapsstilarna som behandlades i den teoretiska referensramen: transformativt, transaktionellt och laissez-faire-ledarskap. Varje ledarskapsstil analyseras i enskilda avsnitt där det insamlade materialet tolkas och sammankopplas med teori som presenterats tidigare i avhandlingen. Genom att bryta ner analysen på detta sätt möjliggörs en mer detaljerad granskning av hur varje specifik ledarskapsstil påverkar anställdas upplevelser av engagemang. Dispositionen av kapitlet hjälper även med att besvara avhandlingens forskningsfrågor genom att systematiskt belysa de faktorer som är mest avgörande för olika typer av engagemang i startups.

Efter att ha analyserat hur varje ledarskapsstil påverkar engagemang individuellt, kommer kapitlet att avslutas med en diskussion som sammanfattar resultaten och diskuterar hur dessa ledarskapsstilar påverkar olika dimensioner av engagemang.

4.2.1 Transformativt ledarskap och engagemang

Analysen av intervjuerna visade tydligt att för många informanter, var transformativt ledarskap en av de mest framträdande ledarskapsstilen som bidrog till olika typer av engagemang. Transformativt ledarskap, som kan förstås som en process där ledaren överträffar gruppens eller organisationens förväntade prestationer genom att etablera starka känslomässiga band med anställda och främja ett kollektivt engagemang för en högre moralisk målsättning (Díaz-Sáenz, 2011). Den har även kallats den mest framgångsrika typen av ledarskap, eftersom det ofta höjer anställdas mognadsnivåer, deras strävan efter att prestera, deras nivåer av självförverkligande samt organisationens välbefinnande (Erkutlu, 2008). I likhet med tidigare studier ansåg också flera av denna studiens informanter att transformativt ledarskap hade påverkat deras engagemang positivt. Resultaten som kommer att presenteras i detta kapitel överensstämmer med bland annat de av Bass och Avolio (1994), som visade att transformativt ledarskap skapar en stark känsla av lojalitet och engagemang genom att inspirera och motivera anställda på ett djupare plan.

En betydande mängd forskning har visat transformativt ledarskap påverka affektivt engagemang positivt (Dunn et al., 2012; Clinebell et al., 2013), vilket det också gjort för flera informanter i denna studie. Transformativt ledarskap har dock också kopplats samman med andra dimensioner av engagemang, men ett flertal studier har visat sambandet med affektivt engagemang vara starkast. En av byggstenarna för transformativt ledarskap, individuellt hänsynstagande, innebär att chefen visar individuell uppmärksamhet till anställda och svarar ändamålsenligt på deras personliga behov (Bass, 1985). Denna dimension av transformativt ledarskap påverkade känslan av engagemang starkast hos flera informanter.

Sebastian berättade om en situation där han kände att förmannen hörde honom på en individnivå:

Vid årsskiftet strukturerade vi om litet och vi håller på att bygga större planer om hur vi ska fortsätta det här B2B-teamet [...] och då diskuterade jag också min fortsättning [...]. Då sa jag att det som jag har gjort hittills inte helt går ihop med det jag studerar [...] Just nu byggs dom färdigheterna inte alls upp i mitt arbete vilket betyder att jag måste göra det på fritiden. Då hade vi (med förmannen) en lång diskussion och det kändes som att han faktiskt lyssnar på mig, eller att han förstår. [...] Detta var en lång diskussion som jag har väldigt lite erfarenhet av. Han gav till slut jättebra råd. Det var faktiskt första gången som jag kände att jag hade en personlig koppling med en förman.

Utifrån denna berättelse kan flera olika aspekter av transformativt ledarskap, samt olika typer av engagemang identifieras. Transformativt ledarskap visas här genom att förmannen visar djup förståelse och omtanke för Sebastian, inte bara angående hans framtid i organisationen, utan han visar också att han bryr sig om Sebastians professionella utveckling, även om det inte skulle vara möjligt inom organisationen. Förmannens vilja att diskutera och hjälpa Sebastian med hans karriärutveckling visar dessutom att han vill intellektuellt stimulera honom så att han kan få ut det han vill från sin fortsatta karriär. Sebastians uppskattande och motiverade ton i samband med förmannens handlingar kan även tolkas tyda på förhöjda nivåer av inspiration, uppskattning och engagemang för Sebastian, vilka är centrala karaktärsdrag för transformativt ledarskap. Denna känslosamma diskussion visar också att Sebastian är engagerad att stanna kvar i organisationen, vilket han uttryckte vid ett annat skede av intervjun. Allra helst vill han stanna kvar, till och med en längre period, förutsatt att det hittas en position som tillfredsställer hans professionella ambitioner. Denna typ av stöd, förståelse och respekt har tydligt påverkat Sebastians affektiva engagemang med organisationen. Dessa resultat överensstämmer med bland annat Yiing och Ahmad (2009), som fann deltagande, vägledande och stödjande ledarskapsbeteenden ha ett positivt och signifikant samband med anställdas engagemang.

På ett liknande sätt upplever Milla att ledaren visar hänsyn till henne. Till skillnad från Sebastian är Millas utlåtande inte bunden till specifika händelser, utan snarare till något som hon upplever vardagligen. När Milla fick frågan om hon ansåg att ledaren visar hänsyn till henne, förklarade hon följande:

Joo, ehdottomasti. [...] Mulla on vahva tunne että meidän tiimi on paljon riippuvainen mun työstä ja mun mielipiteestä. [...] Henkilökohtaisesti hän on kertonut mulle monesti että oon hyvä työntekijä ja hän arvostaa, mitä mä teen. Sanoisin, että henkilönä mä oon tärkeä esimiehelle ja hän niin kuin “recognizes me as one“, mutta ei tiimipalavereissa tai toimisto ympäristössä. Ei siis silleen että kaikki muut saa paskaa niskaan, ja mä en, koska mä oon Milla tiedätkö.

Milla uttrycker tydligt hur hon känner att hon är viktig som person för förmannen, teamet och organisationen. Individuellt hänsynstagande framkommer alltså väldigt tydligt. Affektivt engagemang manifesteras också i hur Milla känner att hon värderas, har goda relationer till medarbetare och förman, samt känner att arbetet i organisationen är meningsfullt. Hennes lediga skratt i slutet av citatet kan också tolkas som ett tecken på trivsel och trygghet i organisationen, vilka kan kopplas ihop med affektivt engagemang.

Milla uttrycker tillfredsställelse och glädje över relationerna till både kollegor och förmän, samt över arbetsplatsens miljö. Dessa är typiska drag av ett känslomässigt band till organisationen och avspeglar hennes affektiva engagemang. Milla nämner också att det finns en ”väldigt bra känsla i företaget” och att hon alltid har möjlighet att be om hjälp om något är oklart. Dessutom berättar Milla om hur hon upplever att få stöd från sin förmän:

Esimerkiksi meillä on ollut ja on edelleen vähän tiimissä ongelmia muiden työntekijöiden kanssa, että jotkut ei ihan pysty toimimaan muiden kanssa. Sitten minä olen vähän välissä kuuntelemassa kaikkia asioita. Sitten kerroin tästä minun esimiehelle [...] että minulla on erittäin haastavaa tehdä työtäni. [...] Ja sitten musta tuntuu, että hän otti tosi hyvin vastaan palautteen ja että asiat toivottavasti alkaa rullaamaan jo tällä viikolla vähän eteenpäin. Että me saadaan selville, että mitä me voidaan tehdä tiimissä, että kaikilla on hyvä olla ja fengshui. [...] Mä tiedän, että mä voin puhua hänen kanssa ihan mistä vaan.

Efter detta tillfrågades Milla hur detta får henne att känna:

Tuntuu aika hyvältä, tuntuu, että henkilönä mä oon tärkeä ihminen hänelle, tiimille ja yrityksellä, et kyllä se tekee hyvää.

Citatet antyder att Millas känslomässiga engagemang stärks genom att hon upplever sig lyssnad på, uppskattad och respekterad, vilket stöds av tidigare forskning, bland annat av Kent och Chelladurai (2001). Dessutom känner Milla klart och tydligt stöd från sin förman, även i svåra situationer. Hon känner även att hon är viktig som person för chefen, teamet och företaget. Den positiva och känsloladdade tonen Milla använde under denna del av intervjun understryker att hon känner starkt affektivt engagemang, vilket i hennes fall har byggts upp av känslor av stöd, värdering, respekt och viktighet.

Liknande Milla, känner också Markus affektivt engagemang till följd av transformativt ledarskapsbeteende. Markus, som varit anställd i företaget i flera år, har sett dess utveckling och tillväxt genom tiden. Ett känslomässigt band till organisationen har i Markus fall byggts upp av känslor av tillhörighet, individuellt hänsynstagande, värdering samt aktiv kommunikation och närhet till ledningen. Markus kommenterade ledningens närhet enligt följande:

Tottakai miten lähempänä kokee olevansa päätöksentekijöitä ja sitä johtoa niin kyllä se mulla ainakin vaikuttaa suoraan siihen kuinka sitoutunut mä siihen hommaan oon.

Den upplevda närheten till ledningen är en central del av transformativt ledarskap. På liknande sätt är känslor av tillhörighet, som Markus uttrycker, viktiga aspekter för affektivt engagemang. Detta citat kan därför tolkas som en direkt koppling mellan transformativt ledarskap och affektivt engagemang, i detta fall genom känslor av närhet och tillhörighet. Förutom detta förklarade Markus hur han i början av sin karriär i företaget trots sin låga position blev sedd och respekterad:

Tottakai se herätti sellaista että otetaan tosissaan myös harjoittelijat että he otetaan mukaan tähän mukaan hommaa. Että ne ei ole vaaan jossain nurkassa yksin opiskelemissa että joku saattaa ehkä ohjata niitä vaan toimitusjohtajakin esittelee tollaisiakin kavereita myös harjoittelijoille.

Markus förklarar i detta citat hur en specifik handling i början av hans karriär bidrog till hans engagemang. Faktumet att han fortfarande minns detta och hur det fick honom att känna, visar att transformativt ledarskapsbeteende kan bidra till långvarigt engagemang. Markus uttrycker känslor av tillhörighet, respekt och värdering i detta utlåtande, vilka är betydelsefulla delar av affektivt engagemang. Denna erfarenhet är ett tydligt exempel på hur transformativt ledarskapsbeteende kan bidra till att både bygga och underhålla långvarigt affektivt engagemang.

Individuellt hänsynstagande, som tydligt framkommer i både Millas och Markus intervjuer, är en central del av både transformativt ledarskap och affektivt engagemang. Denna teoretiska koppling mellan transformativt ledarskap och affektivt engagemang visades tydligt genom Millas och Markus erfarenheter och upplevelser. Milla och Markus var inte heller de enda informanterna som upplevde att individuellt hänsynstagande påverkade deras affektiva engagemang positivt, utan de var snarare de mest framstående exemplen. Baserat på dessa intervjuer verkar denna dimension av transformativt ledarskap ha en speciellt stark koppling till affektivt engagemang.

En annan central del, eller dimension, av transformativt ledarskap är intellektuell stimulans. Som tidigare förklarats uppmuntrar dessa ledare anställda till kreativitet och accepterar utmaningar, samtidigt som de delar med sig av sin kompetens (Sarros & Santoro, 2001). Utifrån det insamlade materialet framkom det att förekomsten eller avsaknaden av intellektuell stimulans från ledaren kan påverka känslor av engagemang. Avhandlingens resultat gällande intellektuell stimulans och engagemang stämmer i hög grad överens med Bass och Avolio (1994), som visade att transformativa ledare som uppmuntrar anställda att tänka kritiskt och kreativt kan påverka deras engagemang. Majoriteten av informanterna uttryckte nämligen att detta påverkar hur engagerade de är överlag.

Markus anser att både teamet och förmannen bidrar till att stimulera honom intellektuellt genom att bland annat utmana honom att lösa problem och lita på honom att kunna göra det. När Markus tillfrågades ifall han känner sig intellektuellt stimulerad av sin förman kommenterade han följande:

Mun suora esimies niin joo... tottakai sekin sitä teki, mutta sitten se porukka oli kuitenkin niin tiivis, että tavallaan kaikkien kanssa kun kokoajan teki niin oikeastaan koko porukka siinä haastoi koko ajan. Ja oli silleen että “päätteleppä itse, miten tuo voisi mennä“ ja tuki ja kannusti siinä.

Citatet illustrerar hur Markus blev utmanad av både sin chef och sitt team att tänka självständigt och kritiskt, vilket skapade en känsla av delaktighet och uppskattning. Detta förstärkte hans affektiva engagemang eftersom han kände sig emotionellt investerad i organisationen genom dessa känslor. Vidare förklarade Markus vilken betydelse närheten till ledningen har för honom:

Mitä lähempänä kokee olevansa päätöksentekijöitä ja sitä johtoa, niin kyllä se mulla ainakin vaikuttaa suoraan siihen, kuinka sitoutunut mä siihen hommaan oon.

Förutom affektivt engagemang, har den intellektuella stimulans och individuella hänsynstagandet Markus upplevt även förstärkt hans normativa engagemang. Genom att få vara nära ledningen och känna att hans åsikt är viktig, uppstår en känsla av ömsesidig lojalitet. Den delaktighet Markus känner kan förstärka hans normativa engagemang, då han verkar känna ett moraliskt ansvar att stanna kvar och fortsätta bidra till organisationens framgång. Känslan av ömsesidig lojalitet som skapas genom att Markus känner sig nära till ledningen verkar inte enbart leda till att han känner ett ansvar att stanna kvar, utan också att fortsätta bidra på ett meningsfullt sätt. Denna intellektuella stimulans, tillsammans med ett individuellt hänsynstagande, tycks således ha en positiv inverkan på både hans normativa och affektiva engagemang. Sambandet mellan transformativt ledarskap och både normativt och affektivt engagemang har även bekräftats av bland andra Clinebell et al. (2013).

I motsats till Markus upplevde Jenna att hon inte blir intellektuellt stimulerad av sin förman:

Han underskattar mig ofta så det känns som att min fulla potential används hemskt sällan, på deras initiativ i alla fall. Sedan då jag gör det själv så märker de inte det.

Ur citatet framgår tydligt hur Jenna känner sig både undervärderad och emotionellt distanserad eftersom hennes förman oftast inte uppmärksammar hennes förmågor eller utmanar henne intellektuellt. Detta kan tolkas ha lett till en försämring av affektivt

engagemang eftersom Jenna känner sig distanserad och mindre investerad emotionellt. Bristen på individuellt hänsynstagande och intellektuell stimulans verkar alltså ha försämrat Jennas affektiva engagemang. Utöver detta kommenterar Jenna också följande, vilket visar avsaknaden av intellektuell stimulans och individuellt hänsynstagande även tydligare:

Om det känns som att man inte spelar någon roll på jobbet, gör man ju minimi vad man behöver göra för sina pengar. Och inget extra alls.

Bristen på intellektuell stimulans och hänsynstagande verkar utifrån detta utlåtande ha påverkat hennes normativa engagemang negativt. Eftersom hon inte känner att hon kan utvecklas professionellt inom företaget och att hon inte uppskattas ser hon inte heller en långsiktig framtid där. Jennas upplevelser och bristen av dessa aspekter av transformativt ledarskap har alltså påverkat alla tre dimensioner av engagemang negativt. Jenna ser inte organisationen som en plats där hon kan uppfylla sina professionella ambitioner, vilket gör att hennes vilja att stanna kvar minskar och påverkar hennes engagemang negativt nästan dagligen.

Alexandra, en annan av informanterna som upplevde en avsaknad av intellektuell stimulans, kommenterade dess påverkan på hennes engagemang enligt följande:

Liian usein tuntuu, että vaikka miten yritän selittää asiaa hän ei ymmärrä mistä puhun. Ja hän peittää sen puhumalla asian vierestä tai antamalla epämääräisiä vastauksia. Tällöin pelkään myös, että päätöksenteko ei ole toimivaa, jos hän ei ymmärrä kokonaiskuvaa tai mistä on kyse. Turhauttaa äärimmäisen paljon ja siten varmasti myös heikentää sitoutumista.

Frustrationen framgår tydligt i citatet och visar att Alexandra inte känner sig förstörd eller uppskattad av sin förman. Alexandra upplever att förmannen ofta ger vaga svar, vilket i kombination med hennes negativa ton kan tolkas som att hon inte känner sig värdesatt. Detta kan förstås vara en avsaknad av individuellt hänsynstagande. Denna dimension karaktäriseras av att en ledare tar hänsyn till anställdas individuella behov, förmågor och ambitioner samt hjälper individer att utveckla sina styrkor och lägger tid på att coacha och vägleda dem (Díaz-Sáenz, 2011). Alexandra känner sig mindre känslomässigt bunden till organisationen på grund av att hon inte känner sig sedd och uppskattad. Känslor av uppskattning är en av

byggstenarna för affektivt engagemang, och eftersom denna känsla är försvagad för Alexandra på grund av bristen på intellektuell stimulans, kan man dra slutsatsen att det påverkar hennes affektiva engagemang negativt.

En ledare som innehar idealiserat inflytande, eller karisma, är ofta en väldigt stor fördel för organisationen och fungerar som en sorts förebild för anställda. Som sagt, har dessa ledare makt över ideologi, ideal och ämnen som anses vara av tyngande betydelse (Bass, 1999). Utifrån det insamlade materialet framkom det att de flesta informanter har någon chef som de anser vara karismatisk. Dessa informanter upplevde också att karisman hos ledaren påverkar deras engagemang, åtminstone till viss del.

Jenna, en informant som inte i sin helhet upplevde starkt engagemang gentemot organisationen, var en av de informanterna som ansåg att chefens karisma hade haft en positiv påverkan på hennes engagemang:

Han som är högsta chefen nu är jättekarismatiskt. [...] när man träffar honom live så ger han en känsla av att han lyssnar inte på någon annan än dig [...] Och sen så gör han kanske inte dom sakerna man för fram, men eftersom han ändå lyssnar och får en och känna att han bryr sig om vad man har att säga, så har jag nog själv märkt iallafall att efter att man har träffat honom live så har det också kunna påverka ens arbetsmotivation ganska mycket, till och med en månad efteråt åtminstone.

Detta citat visar tydligt hur ledarens karisma och hans förmåga att lyssna och vara närvarande har fått Jenna och känna sig respekterad och uppskattad. Intressant nog verkar Jennas engagemang förstärkts av ledarens karisma fastän hon inser att han alltid inte gör det han lovar. Ur detta citat framgår dock också aspekter av individuellt hänsynstagande, vilket försvårar tolkningen av erfarenhetens betydelse för Jennas engagemang. Jennas ton, som präglas av respekt, förvåning och uppskattning, centrala delar av idealiserat inflytande (Díaz-Sáenz, 2011), antyder att ledarens karisma påverkar hennes engagemang. Hon verkar vara mer emotionellt investerad i organisationen tack vare den respekt och uppskattning han visar, hennes affektiva engagemang har alltså påverkats positivt på grund av idealiserat inflytande och individuellt hänsynstagande.

Markus var en av de andra informanterna som också upplevde att chefen hade en viss mängd karisma. Fastän Markus inte direkt uttryckte att han anser sina chefer vara karismatiska, kommenterade han följande:

En mä ainakaan epäkarismaattisiksi kokenut heitä, meidän johtajia. Ei ne nyt mitään Steve Jobsia tai sellaisia ollut, mutta kyllä ihan hyviä johtajia ja ehkä jopa karismaattisia.

Då Markus tillfrågades ifall detta har påverkat hans engagemang, förklarade han följande:

No en mä tiedä karisma.. mä en ole koskaan ajattelusta tuolta kannalta. Enemmän ehkä persoonat motivoi, mutta en mä ehkä välttämättä kuvaile heitä karismaattisiksi johtajiksi. Ehkä ne on persoonina ollut semmosia ihmisläheisiä myös ehkä suunnannäyttäjiä henkilöitä. Karismaattinen ei oikein ehkä istu siihen kuvaukseen, mutta toki sekin on vähän tulkinnanvaraista.

Ur citaten framgår det att Markus tvekar över om han kan kalla sina ledare karismatiska eller inte. Hans utlåtande är intressant, eftersom det tyder på att karisma inte nödvändigtvis behöver vara extravagant för att vara effektiv. Fastän Markus inte direkt anser sina ledare vara karismatiska, förklarar han att de är människonära, vägvisande och motiverade. Alla av dessa egenskaper är nämligen egenskaper som kan kopplas till karismatiska ledare (Díaz-Sáenz, 2011). Markus har gjort sin egen tolkning och förklarar att han inte tycker att de är karismatiska, eller ”inga Steve Jobs”. Fastän det inte framgår tydligt, verkar Markus engagemang ha påverkats positivt av ledarnas förmåga att bygga goda relationer, agera vägledande och visa uppmärksamhet mot de anställda. Vägvisning och människonärhet kan sammankopplas med aspekter av affektivt engagemang. Även om det inte tydligt kommer fram, kan ledarnas karisma ha haft någon positiv påverkan på Markus affektiva engagemang och möjligen också normativa engagemang.

Den fjärde och sista dimensionen av transformativt ledarskap, inspirerande motivation, innebär ledarens förmåga att motivera anställda så att de kan prestera bättre än förväntat (Bass & Avolio, 1994). Inspirerande motivation var svårare att identifiera än de andra dimensionerna. Även om motivation kunde identifieras, verkade det ofta vara ett resultat av en annan dimension av transformativt ledarskap. Inspirerande motivation handlar inte enbart

om motivation i sig, utan att ledaren ökar anställdas medvetenhet om organisationens mission och vision, samt uppmuntrar dem att både förstå och engagera sig i dessa (Sarros & Santoro, 2001). Det fanns dock ett par informanter som upplevt inspirerande motivation tillsammans med individuellt hänsynstagande, vilket ytterligare försvårade tolkningen. Detta fynd innebär dock inte att dimensionen inte kan vara viktig för att skapa engagemang. Det är även möjligt att detta resultat är en slump, med tanke på det begränsade antalet informanter.

Det fanns dock informanter som verkar ha upplevt inspirerande motivation tillsammans med andra dimensioner. En av dessa informanter var Sebastian, som vid flera tillfällen uttryckte starkt affektivt engagemang. Sebastian reflekterar kring sin betydelse för B2B-verksamheten i organisationen på följande sätt:

Alltså om vi ännu skulle vara i samma position som vi var... Om inget skulle ha utvecklats under den tiden jag har varit här så nog... det skulle vara illa till. Jag skulle nog ha tänkt att det här inte blir till någonting och skulle ha lämnat firman länge sen.

Detta citat ur intervjun antyder att Sebastians affektiva engagemang är starkt kopplat till framgång och tillväxt. Med tanke på att han tydligt i intervjun uttryckte hur han har varit en nyckelspelare i utvecklingen, kan man dra slutsatsen att förtroendet han fått i samband med de goda resultaten har lett till att hans affektiva engagemang har fördjupats över tid till organisationen.

Utifrån Sebastians intervju framkommer att hans engagemang består huvudsakligen av affektivt engagemang, som till allra största del byggs upp av transformativt ledarskap. Flera olika dimensioner av transformativt ledarskap kan identifieras ur Sebastians utlåtanden. I följande citat förklarar Sebastian hur hans involvering i företaget har påverkat hans engagemang och motivation:

Jag tror att min motivation kommer från att varit där från 0, vi hade liksom ingen info, visste inte hur vi skulle sälja våra produkter, hade ingen info om dem. Från att bygga hela den där strukturen till att vi har *marketing sites* för våra produkter och att vi vet vart industrin är på väg har varit *fulfilling*.

Sebastians engagemang kan utifrån citaten kopplas till tre dimensioner av transformativt ledarskap: idealiserat inflytande, inspirerande motivation och intellektuell stimulans. Idealiserat inflytande visas indirekt genom att Sebastian upplever sig vara en nyckelspelare för företaget, speciellt angående B2B-verksamheten. Trots att Sebastian inte direkt påpekar detta, kan det mellan raderna tolkas att ledaren har troligen skapat en vision och kultur där Sebastian känner sig både inkluderad och viktig. Detta stärker hans känsla av tillhörighet och lojalitet mot organisationen, vilket utgör ett tydligt exempel på idealiserat inflytande. Inspirerande motivation, som innebär att innebär ledarens förmåga att motivera anställda så att de kan prestera bättre än förväntat (Bass & Avolio, 1994), visas genom att Sebastian reflekterar med en positiv ton över företagets resa från osäkerhet till framgång, som han har varit en del av. Ledaren har troligen bidragit till detta genom att sätta upp en vision och leda teamet mot att uppnå den. Denna uppfyllda vision om tillväxt och framgång är tydliga tecken på inspirerande motivation. Sebastian nämner att de från början “inte visste hur vi skulle sälja våra produkter“, men att de över tid har byggt upp strukturer som bidragit till företagets framgång. Denna process tyder på en miljö där ledaren utmanat Sebastian och hans kollegor att tänka själva och hitta alternativa lösningar, vilket är en betydande del av intellektuell stimulans. Genom dessa upplevelser verkar Sebastians engagemang ha förstärkts i sin helhet. Både hans affektiva och normativa engagemang verkar ha förstärkts genom känslor av meningsfullhet, tillhörighet och lojalitet. Den intellektuella stimulansen och möjligheten till personlig och professionell utveckling kan även ha påverkat hans kontinuitetsengagemang positivt, eftersom dessa kan vara kostnader som uppkommer ifall han väljer att lämna organisationen.

4.2.2 Transaktionellt ledarskap och engagemang

Transaktionellt ledarskap, som inträffar då en individ tar kontakt med en annan med avsikten att utbyta värdefulla resurser (Burns, 1978), framstod inte som den ledarskapsstil som haft störst positiv påverkan på informanternas engagemang. Resultaten liknade en del av studierna som presenterades i den teoretiska referensramen. Transaktionellt ledarskap verkade i hög grad bero på både kontexten och individen, vilket kommer att belysas i detta kapitel genom citat från intervjuerna och reflektion kring dem. Viktigt att notera är att det fanns flera informanter som inte ansåg sig ha varit med om transaktionellt ledarskap. Intressant nog, upplevde många av de informanter som hade varit med om transaktionellt ledarskap, specifikt genom praktiska förmåner som bonusar, att det i längden påverkat deras engagemang

negativt, vilket överensstämmer med studien utförd av Dai et al. (2013), som visade att transaktionellt ledarskap kan ha negativa konsekvenser för anställdas engagemang när belöningarna upplevs som orättvisa eller otillräckliga.

Organisationen Kalle arbetar i använder sig av ett bonussystem, vilket Kalle ansåg påverka hans engagemang negativt i det långa loppet:

Kyllä se syö silleen niin kuin varsinkin pitkällä aikavälillä, lyhyellä aikavälillä se ei ehkä sinänsä justiinsa tunnu mutta pitkällä aikavälillä mä koen että siitä on tullut enemmän ja enemmän niin kuin tunne siitä että saa vähän enemmän kuin mitä oikeasti saa ja sitten lisäksi tietenkin se että se tuntuu siltä että sitten jos ei olekaan hommia niin se vähän niin kuin on vaan sillee... työnantajalle semmoinen optio että ei maksa niin paljon pitää ihmisiä penkillä joten mulle se on silleen niin kuin pitkällä aikavälillä syönyt mun sitoutumista.

Utifrån detta citat framgår det tydligt att Kalles engagemang, specifikt affektivt engagemang, har försämrats över tid på grund av bonussystemet. Kalle anser att han värderas mindre om han inte uppnår goda resultat, vilket reflekterar de svagheter som typiskt kopplats samman med transaktionellt ledarskap, där belöningar är direkt kopplade till prestationer (Bass, 1985). Detta visar hur betingad belöning, en av dimensionerna av transaktionellt ledarskap, kan ha en negativ påverkan på engagemang ifall det inte förverkligas på effektivt sätt. I Kalles fall verkar detta ha påverkat hans affektivt engagemang negativt, men kan även ha haft en negativ effekt på hans normativa engagemang. Transaktionellt ledarskap har inte i detta fall förverkligats effektivt, eftersom det skulle kräva att anställda håller med, accepterar och följer ledaren i utbyte mot beröm, belöningar och resurser eller för att undvika disciplinära åtgärder (Bass et al., 2003).

Jenna är en av informanterna som upplevde att transaktionellt ledarskap har haft en positiv påverkan på hennes engagemang. Hon reflekterade över hur olika förmåner som bland annat arbetsresor, lön, flexibilitet och distansarbete utgör en drivkraft för hennes engagemang:

Nå eftersom det är distansarbete så kan jag planera mitt arbete helt hur jag själv vill med väldigt få obligatoriska saker och sen gratis arbetshälsövård. Vi får också på resa åtminstone en gång i året som firman betalar. Så det är helt kiva men det hör också säkert till lönen eftersom det är ersättningen jag får.

Jennas intervju tyder på att hon inte känner ett starkt emotionellt band till organisationen och inte heller upplever en stark skyldighet att stanna kvar. Med andra ord är affektivt och normativt engagemang inte de huvudsakliga byggstenarna för Jennas engagemang. Kontinuitetsengagemang framträder dock tydligt i citatet, eftersom de nämnda förmånerna är något som Jenna upplever att hon går miste om vid avgång. Därför kan det konstateras att transaktionellt ledarskap, mer specifikt dimensionen betingad belöning, har lett till att Jennas kontinuitetsengagemang. Det framgår dock inte tydligt ifall dessa fördelar har haft en påverkan på hennes normativa och affektiva engagemang. Utifrån Jennas intervju i sin helhet verkar det som att dessa två dimensioner av engagemang befinner sig på en låg nivå för henne, vilket dock verkar vara resultatet av bland annat avsaknaden av transformativt ledarskap och inte transaktionellt ledarskap.

Jennas engagemang är i sin helhet på en relativt låg nivå men består huvudsakligen av kontinuitetsengagemang. Hon kommenterade nämligen att hon hålls kvar i organisationen främst på grund av arbetskamrater samt praktiska förmåner som arbetshälsovård, arbetsresor för teambuilding och distansarbetsmöjlighet samt den flexibilitet som arbetsuppgiften medför. Dessa faktorer upplevs av Jenna som kostnader som framkommer ifall hon väljer att lämna organisationen. Med andra ord överväger Jenna dessa kostnader med potentiella fördelar med ett nytt jobb i en ny organisation.

Förutom detta upplever Jenna också en brist på struktur, vilket har orsakat frustration och försämrade nivåer av engagemang under en längre tid:

De som är i ledande positioner är nog inte så kompetenta i vad de gör... och det har gjort det svårare att vara engagerad på jobbet för att man är stressad och frustrerad 80% av tiden.

I Jennas situation, där den huvudsakliga ledarskapsstilen verkar vara transaktionellt ledarskap, undermineras ändå en av de viktigaste dimensionerna i denna stil: betingad belöning. Trots olika förmåner som bland annat arbetsresor har påverkat Jennas kontinuitetsengagemang positivt, upplever hon att ledaren inte ger henne någon emotionell belöning eller stöd. För att transaktionellt ledarskap ska fungera, bör ledare kunna sätta tydliga mål och belöna prestationer. Avsaknaden av denna struktur har skapat frustration för

Jenna, eftersom hon ofta är osäker på vad som krävs för att lyckas och inte får tillräckligt stöd. Detta påverkar Jennas affektiva engagemang negativt, då hon på grund av bristen på struktur och vägledning inte längre känner en lika stark känslomässig koppling till sina arbetsuppgifter eller organisationen. För Jenna har den upplevda inkompetensen lett till en arbetsmiljö där hon känner sig “stressad och frustrerad 80% av tiden“, vilket visar tydligt hur hennes engagemang påverkats negativt. Dessa känslor och upplevelser verkar ha lett till minskat affektivt och normativt engagemang för Jenna. För Jenna har transaktionellt ledarskap inte alltså fungerat speciellt effektivt, vilket kan vara delvis för att ledarskapsstilen inte har utförts under de förhållanden den kräver.

Även Alexandra upplever en brist på struktur och vägledning, vilket dock påverkat hennes engagemang något annorlunda än Jennas. Alexandra reflekterar över bristen på struktur och vägledning samt deras påverkan på hennes engagemang enligt följande:

Se syö vähän sitä uskottavuutta ja sitten se syö mun sitoutumista... että olisi se punainen lanka, mikä ohjaisi sitä toimintaa.

Detta citat av Alexandra kan sammankopplas med bristerna i transaktionellt ledarskap, särskilt i dimensionen passiv management-by-exception, där ledaren ingriper endast när ett problem redan har uppstått, snarare än att vara proaktiv och förebygga problem. Tidigare forskning har visat att denna typ av ledarskap ofta har en negativ inverkan på engagemang hos anställda (Jackson et al., 2013). Alexandras frustration över bristen på en långsiktig plan och struktur visar hur passiv management-by-exception kan ha en negativ påverkan på både affektivt och normativt engagemang. Det verkar som att bristen på tydlig riktning eller ett gemensamt mål att arbeta mot har försvagat Alexandras affektiva engagemang. Positiva känslor av motivation, tillhörighet och förtroende, alla viktiga delar av affektivt engagemang, verkar ha minskat. Detta kan också tolkas som att det har haft en negativ effekt på Alexandras normativa engagemang, då hon inte ser en tydlig vision för företagets framtid, vilket verkar ha minskat hennes känsla av lojalitet och skyldighet att bidra till företagets framgång, alltså normativt engagemang.

Hos vissa av informanterna verkade transaktionellt ledarskap påverka normativt engagemang positivt, i alla fall till viss del. En av dessa var Sebastian, som berättade följande:

För tillfället försöker jag vara mindre engagerad då jag har varit på utbyte för att riktigt ta till vara alla liksom möjligheter och minnen [...] Men samtidigt så jag har gjort tid för att säkerställa vad som krävs av arbete eller av arbetsgivaren så blir faktiskt gjord, så den är nu en liten mix, kanske inte fullständigt, alltså inte lika engagerad då jag kom hit, men planen är att bli mer engagerad då jag kommer tillbaka till Finland.

Utifrån Sebastians intervju blir det tydligt att chefen har gett honom möjligheten att fortsätta på sin arbetsuppgift fastän han är på utbyte. Mellan raderna man förstå att Sebastian kommer troligen vara mer engagerad tack vare detta då han kommer tillbaka till Finland. Det har med andra ord skett en sorts transaktion, vilket dock också kan ses som transformativt ledarskap. Svaret kan förstås som en blandning av personlig investering och känslor av ansvar för sin organisation och sin förman. Det faktum att Sebastian även under sitt utbyte har valt att arbeta, trots att han vill ta tillvara allt från utbytet, visar att han är engagerad genom att investera en del av sin tid i arbetet. Hans utlåtande ”för att säkerställa vad som *krävs*” kan tolkas som att han känner både lojalitet och ansvar, trots sina personliga ambitioner under utbytet. Utifrån citatet verkar det alltså som att Sebastians engagemang delvis byggs upp av den normativa dimensionen, som har påverkats positivt av denna transaktion. Sammankopplingen mellan transaktionellt ledarskap och normativt engagemang blir alltså relativt tydlig i detta sammanhang.

Analysen av det insamlade materialet avslöjade att flera informanter hade upplevt både aktivt och passivt management-by-exception, två av tre dimensioner som ingår i transaktionellt ledarskap. Milla var en av informanterna som hade upplevt båda i olika situationer.

Yrityksessä on juuri tästä vuodesta alkaen ihan rahallista bonusta jos team leadin mielestä joku työntekijä hänen tiimistä on tehnyt jotain käsittämättömän hyvää.

Millas uttalande visar att ledningen i detta fall väljer ett aktivt tillvägagångssätt genom att uppmärksamma och belöna de anställda som visat exceptionella insatser. Fastän det inte tydligt framkommer hur detta påverkar Millas engagemang, kan det utifrån hennes tacksamma och positiva ton tolkas att det på någon nivå har en positiv inverkan. Milla har som sagt också upplevt den passiva formen av management-by-exception, som framkommer från följande citat:

Tietysti kun yritys on aika nuori ja siinä ei ole paljon ihmisiä silloin ei ole mitään sellaisesta selkeää onboarding prosessia ei ole mitään että tehdään “näin, näin ja noin”. Tavallaan matkan varrella olen oppinut ja on kollegat on opettanut just että jos jotain sattuu olemaan epäselvää niin sitten voi kysyä.

När Milla tillfrågades ifall detta påverkar hennes engagemang och hur, kommenterade hon följande:

No siis mun mielestä se on ehkä henkilökohtaisesti aika hyvä koska mä itse tykkään metsästä asioita. [...] Musta tuntuu just että mä opin vähän enemmän jos mä meen ja metsästä ja katon läpi kaikki asiat.

Detta understryker att Milla faktiskt uppskattar självständigheten och att den tillit hon får från både förmannen och organisationen i sin helhet har en positiv påverkan på hennes engagemang. Det verkar som att management-by-exception har ökat hennes affektiva engagemang genom att erbjuda henne möjligheten att arbeta självständigt. Detta samband kan förklaras genom att friheten på hennes arbete verkar bidra till tillfredsställelse med organisationen och arbetsuppgiften, vilket är en viktig del av affektivt engagemang. Hennes uppskattning av bonussystemet och den upplevda friheten indikerar dessutom att hon identifierar sig med och värderar organisationens mål och värderingar, vilket tydligt signalerar affektivt engagemang enligt Meyer och Allen (1991).

Som sagt, var både aktivt och passivt *management-by-exception* framstående för flera informanter. Frågan om hur dessa påverkar engagemang verkar dock vara starkt beroende av kontexten och individen. Medan Milla till största del upplevde dessa ha en positiv effekt på hennes engagemang, speciellt affektivt engagemang, upplevde Sebastian dem ha negativa effekter på hans engagemang. Sebastian förklarade följande om ledarskapet i företaget:

Ledarskapet är jätte *performance management* inriktat med den mentaliteten av att man ska få så mycket gjort med så lite resurser som möjligt. Om man har en bra idé är det ingen som sätter emot men man ska komma till ett resultat så snabbt som möjligt.

Då Sebastian frågades hur detta påverkar hans engagemang kommenterade han följande:

Jag tycker att *performance management* är liksom... om jag skulle beskriva det på ett annat sätt skulle jag säga att företaget försöker få ut så mycket som möjligt av arbetare och så belönar man dem med så litet pengar som möjligt. Med andra ord så är det jätteskit stil. Men det har också fått resultat men jag tror att det finns bättre synvinklar till hur man kanske skulle använda *performance management* som en ledarskapsstil.

Sebastians starka ordval när han uttrycker sina tankar om ledarskapsstilen indikerar ett personligt missnöje och besvikelse, vilket tyder på att implementeringen av ledarskapsstilen har haft en negativ påverkan på hans engagemang. Sebastians utlåtande tyder på att han anser att ledningen inte ser på anställda som individer. Han beskriver en mentalitet i ledarskapet där man ska få så mycket gjort med så lite resurser som möjligt, vilket kan tyda på transaktionellt ledarskap och mer specifikt aktiv *management-by-exception*. Denna inriktning på snabba resultat utan hänsyn till de anställda tyder nämligen på en aktiv övervakning av anställda. Som sagt karaktäriseras aktiv *management-by-exception* av ledare övervakar som anställdas beteende, försöker förutse möjliga problem och ingriper proaktivt innan beteendet skapar större svårigheter (Judge & Piccolo, 2004). Sebastians besvikelse och starka ordval visar att det har haft en negativ effekt på det känslomässiga bandet med organisationen, hans affektiva engagemang.

Dessutom förekommer, enligt Sebastian, också passivt *management-by-exception* i vissa situationer:

Sen när jag har börjat på projektet så säger han "näå näå näå inte ska vi alls göra det där vi gör ju det här istället" (skratt). Vad om man skulle ha satt ner och tänkt på saken så skulle vi ha kunna skippa en hel vecka av onödigt arbete.

Chefens ingripande först efter att problem uppstår är ett av de mest framträdande kännetecknen för passiv *management-by-exception*, vilket framgår tydligt i citatet. Här visar sig problematiken med passiv *management-by-exception* i praktiken. Ledaren ingriper först när den anställda har arbetat en vecka med felaktiga antaganden, vilket orsakar frustration för Sebastian. Enligt tidigare forskning kan passiv *management-by-exception* försämra anställdas affektiva engagemang (Jackson et al., 2013; Judge & Piccolo, 2004), vilket verkar ha inträffat

för Sebastian. Han verkar nämligen uppleva att hans emotionella band till organisationen har minskat i och med frustration och avsaknad av vägledning. Utifrån intervjun kan man inte avgöra om detta påverkat hans affektiva och normativa engagemang på lång sikt, men det har åtminstone haft en negativ effekt på kortare sikt.

Transaktionellt ledarskap, med fokus på belöningar och straff kopplade till prestation, verkar påverka anställdas engagemang på olika sätt beroende på kontexten. Den begränsade mängden tidigare forskning om sambandet mellan transaktionellt ledarskap och engagemang gjorde det också svårt att koppla avhandlingens resultat till befintlig forskning. Det är svårt att avgöra ifall andra bakomliggande faktorer påverkar hur dessa dimensioner av transaktionellt ledarskap tas emot av individen. För bland annat Jenna ledde praktiska förmåner och ansvar till förhöjda nivåer av kontinuitetsengagemang, medan nivån av affektivt och normativt engagemang var svagare. För Sebastian, å andra sidan, verkade en specifik transaktionell händelse med ledaren påverkat hans engagemang, speciellt den normativa dimensionen positivt. Denna specifika händelse kan dock alternativt tänkas vara starkare kopplad till transformativa ledarskapsbeteenden än transaktionella. För Sebastian verkade *management-by-exception* påverkat hans affektiva och möjligen hans normativa engagemang negativt på längre sikt. Tvärt emot upplevde andra informanter att den frihet och respekt som *management-by-exception*, genom en brist på närvarande ledarskap medför haft en positiv effekt på affektivt engagemang. Bristen på struktur, tydlig riktning och stöd från ledningen ledde dock ofta till att deras affektiva engagemang minskade och frustration skapades. Detta speglar de utmaningar som är kopplade till passiv *management-by-exception*, där ledningen ingriper först när problem uppstår, vilket ytterligare förstärkte känslan av osäkerhet och minskade affektivt engagemang.

4.2.3 Laissez-faire-ledarskap och engagemang

Avsaknaden av ledarskap, alltså laissez-faire-ledarskapets effekter på individen och organisationen, förklarades i teorikapitlet vara starkt beroende av individen och situationen. Medan vissa personer kan känna sig respekterade och självständiga på grund av en avsaknad av närvaro (Yang, 2015), kan effektiviteten hos vissa personer i arbetet till och med gynnas av detta. Trots den negativa klangen av ”avsaknad av ledarskap” skulle man kunna tro att denna typ av ledarskap alltid har enbart negativa konsekvenser, men denna studie pekar på att det inte alltid är så svartvitt, vilket presenteras i detta avsnitt.

Intressant nog hade flera informanter upplevt en avsaknad av ledarskap vid något tillfälle, dock på olika nivåer. Frågan som uppstår är huruvida den avsaknad av ledarskap som informanterna upplevt är *laissez-faire* eller passiv *management-by-exception*. Det visade sig i praktiken vara väldigt svårt att åtskilja, om en ledare ingriper ibland eller inte alls. Kvalitativa metoder kan även ha bidragit till detta resultat, vilket diskuteras djupare i en senare del av avhandlingen. Vissa av informanterna som upplevt en avsaknad av ledarskap uttryckte känslor av frustration, osäkerhet, medan andra ansåg att bristen på ledarskap faktiskt gynnade dem i någon mån, bland annat genom att ge dem möjligheten att arbeta självständigt och ett sorts bevis på att ledaren respekterar och tror på den anställde.

Alexandra beskrevs i ett tidigare avsnitt i analyskapitlet som en person som präglas av bland annat passiv *management-by-exception*, vilket innebär ett ledarskap där ledaren ingriper först när problem redan har uppstått (Judge & Piccolo, 2004). I Alexandras fall hade detta lett till försämrade nivåer av affektivt och normativt engagemang. Det förblir dock något oklart om Alexandras chef ingriper endast när problem uppstått (passiv *management-by-exception*) eller om ledarskapet saknas helt och hållet (*laissez-faire*). Skillnaden mellan dessa två är liten, vilket gör det svårt att tolka utifrån intervjuer där informanten skildrar sina personliga upplevelser.

Alexandra kommenterade bristen på en långsiktig vision och strategi, och dess påverkan på hennes engagemang, enligt följande:

Se punainen lanka on nyt, että halutaan liikevaihtoa vain lisää. Mutta ehkä se, että mitkä fokukset on milloinkin. [...] Tuntuu, että sitä ei ole mietitty kauheen pitkään, että päätöksiä tehdään siinä hetkessä eikä ole pidemmän tähtäimen suunnitelmaa. Kun sitä noudatettaisiin, niin osattaisiin ehkä miettiä tarkemmin ne päätökset ja olisi se punainen lanka, mikä ohjaisi sitä toimintaa. [...] Se syö vähän sitä uskottavuutta ja sitten se syö mun sitoutumista. Koska mä haluaisin, että mun esihenkilö, eli siis tämä meidän toimitusjohtaja olisi ihminen jota mä voisin tavallaan, tämä ehkä vähän rumasti sanottu, mutta katsoo ylöspäin.

Utifrån citat från Alexandra kan det tolkas att hon upplevt passiv *management-by-exception* snarare än *laissez-faire*, i och med att ledaren ingriper i alla fall ibland. Alexandra förklarar

att även om ledaren inte är proaktiv eller särskilt strategisk, fattas ändå beslut. Med detta sagt är det dock inte lätt att tolka vilken av dessa ledarskapsstilar utlåtandet tyder på. En konflikt mellan transformativt ledarskap och laissez-faire framgår tydligt av citatet. En avsaknad av transformativt ledarskap kan identifieras i och med att riktning, motivation och inspiration är bristfälliga, alla viktiga aspekter av transformativt ledarskap. Å andra sidan, tyder den höga graden av självständighet i arbetet ledarens minimala inblandning på förekomsten av laissez-faire eller en grov nivå av passiv *management-by-exception*. Alexandra verkar längta efter mer vägledning och inspiration, vilka är typiska karaktärsdrag för transformativt ledarskap. Även om avsaknaden av ledarskap som beskrivs i detta citat verkar ha en negativ effekt på Alexandras engagemang, är relationen komplex. Alexandra förklarar nämligen senare i intervjun hur hon delvis uppskattar autonomi i sitt arbete:

No itse asiassa se varmaan on yksi suurimpia tekijöitä, minkä takia viihdyn tässä niin hyvin, että kukaan ei ole micromanagaa mua. Tai niin tavallaan kai sekin voidaan pitää palkitsemisena, että on luottoa sen verran että annetaan vapaat kädet. Että kukaan ei kyselä, mitä mä oon tehnyt. [...] Mutta kyllä se on todella sitouttava tekijä myös. [...] se on varmaan tosi paljon ihmistyyppi kysymys, että kuka viihtyy ja kuka ei. [...] sellaiset ihmiset, jotka on tietyllä tavalla ehkä turvallisuuden hakuisempia tai arjessa rutiinin hakuisempia, niin sellaisille ihmisille ei tämä ei välttämättä sovi.

Alexandra uttrycker hur en viss avsaknad av ledarskap också kan ha positiva effekter för engagemang, men understryker att det inte passar alla. Relationen mellan avsaknad av ledarskap och engagemang är i Alexandras fall mångfacetterad och komplex. Samtidigt som hon skulle vilja ha mer vägledning, tydligare beslutsfattande och mer feedback, uppskattar hon självständigt arbete och nämner att det till och med motiverar och engagerar henne. Utifrån intervjun kan det tolkas som att hon främst saknar storskaligare vägvisning och inspiration på organisationsnivå, men uppskattar autonomi i arbetet som specifikt berör henne. I Alexandras fall verkar autonomi ha lett till ett förstärkt känslomässigt band till organisationen, affektivt engagemang. Känslan av autonomi visades även av Gagné och Deci (2005) kunna öka anställdas upplevelse av ansvar och ägandeskap över arbetet, vilket i sin tur kan förstärka både lojaliteten mot organisationen och deras långsiktiga engagemang, vilket verkar överensstämma för Alexandra. Samtidigt menar dock Alexandra att ledarskapet borde anpassas bättre till individen; transformativt ledarskap borde alltså appliceras.

En ytterligare informant som tidigare beskrivits ha upplevt passiv *management-by-exception* är Milla, som förklarade följande om ledarskapet:

Ledarskapet finns inte riktigt i det teamet. Då är man ganska självgående, vilket är okej men det känns att det saknas struktur och det blir svårt att planera sitt eget arbete och det har gjort det svårare att vara engagerad på jobbet för att man är stressad och frustrerad 80% av tiden.

Milla beskriver här en arbetsmiljö där ledarskapet är frånvarande, och hur anställda förväntas vara självgående, vilket för henne gör det svårt att planera sitt arbete och leder till stress och frustration. På grund av denna relativt grova avsaknad av vägledning från inkompetenta ledare kan det tolkas som *laissez-faire*. Utifrån detta citat går det dock inte att avgöra om det beskriver *laissez-faire* eller passiv *management-by-exception*. Det förblir oklart i vilka situationer ledarna ingriper, om de ens gör det. Utifrån andra delar av Millas intervju framgår det dock att ledarna ingriper, men ganska slumpmässigt och sällan. En tydlig avsaknad av vägledning framkommer konstant i Millas utlåtanden.

Höga nivåer av stress och frustration tyder på att Millas affektiva engagemang kan ha påverkats negativt av ledarskapet, eller snarare avsaknaden av det. Hennes känslomässiga tillhörighet till organisationen verkar ha påverkats särskilt negativt, vilket är en central del av affektivt engagemang. Den pågående stressen och frustrationen kan också leda till att hon känner sig mindre bunden till organisationen, eftersom kostnaderna för att lämna minskar i betydelse. Med andra ord kan det alltså tolkas att hennes kontinuitetsengagemang också har påverkats negativt. Även normativt engagemang kan ha påverkats negativt, eftersom den bristande vägledningen och avsaknaden av stöd från ledningen gör att hon inte känner en stark moralisk plikt att stanna kvar.

Sammanfattningsvis kan vi dra slutsatsen att avsaknaden av ledarskap, vare sig det är *laissez-faire* eller passiv *management-by-exception*, påverkar anställdas engagemang på olika sätt. Informanternas erfarenheter tyder på att bristen på vägledning och struktur oftast har en negativ effekt, speciellt på affektivt och normativt engagemang, men kan även försämra kontinuitetsengagemang. Försämrade nivåer av engagemang verkar hos dessa informanter ha varit en produkt av osäkerhet och frustration. Samtidigt uppskattar vissa informanter den autonomi som bristen på ledarskap ger, vilket till och med kan stärka det affektiva

engagemanget i vissa fall. Med detta sagt verkar engagemanget ha möjlighet att förstärkas på grund av känslan av autonomi endast om det finns någon form av ledarskap som åtminstone ingriper och vägleder ibland. Således verkar det som att medan en hög grad av passiv *management-by-exception* kan leda till ökat engagemang, kan en total avsaknad av ledarskap (*laissez-faire*) inte åstadkomma detta.

Skillnaden mellan *laissez-faire* och passiv *management-by-exception* visade sig i praktiken vara väldigt liten. Oavsett ledarskapsstil leder frånvaron av aktivt ledarskap ofta till minskat engagemang. Hur negativt frånvaron påverkar engagemanget, verkar bero på både kontexten och individen. I avhandlingens teorikapitel lyftes det fram att individer med stark relationell självuppfattning, som alltså bygger sin identitet delvis på sina sociala interaktioner och relationer (Cross et al., 2000), kan påverkas speciellt negativt av en avsaknad av ledarskap (Robert & Vandenberghe, 2021). Individer med en svagare relationell självuppfattning, som istället betonar sin personliga självbild och individuella prestationer, kan ofta hantera *laissez-faire* på ett mer positivt sätt (Robert & Vandenberghe, 2021). Detta kan mycket väl vara anledningen till att vissa informanter upplevde en viss nivå av autonomi som något positivt för deras engagemang, även om detta inte tydligt framgår ur transkriberingarna. Även om viss självständighet alltså kan vara positivt för vissa individer, framhäver resultaten att aktivt och tydligt ledarskap behövs för de allra flesta anställda för att upprätthålla eller förstärka deras engagemang över tid.

4.3 Sammanfattning av resultat

Denna avhandlingens syfte var att fånga anställdas upplevelser, tankar och känslor om ledarskap i startups. Mer specifikt undersökte studien hur ledarskap, såsom det upplevs av anställda i startups, påverkar deras känslor av engagemang. Efter att ha analyserat transkriberingarna från intervjuerna blev det tydligt att ledarskap har en avgörande inverkan på hur engagerade anställda känner sig. De ledarskapsstilar som analyserades i studien (transformativt, transaktionellt och *laissez-faire*) visade sig ha olika effekter på de tre dimensionerna av engagemang (affektivt, normativt och kontinuitetsengagemang). Detta avsnitt sammanfattar resultaten och ger en tydligare bild av hur sambandet mellan ledarskap och engagemang upplevdes av informanterna.

En av de mest framträdande kopplingarna var mellan transformativt ledarskap och affektivt engagemang. Detta är inte förvånande, eftersom flera tidigare studier har haft liknande resultat och det finns en viss teoretisk överlappning mellan de två koncepten. Dimensionerna av transformativt ledarskap (individuellt hänsynstagande, inspirerande motivation, idealiserat inflytande och intellektuell stimulans) kunde alla identifieras hos någon av informanterna och visade sig ha en positiv påverkan på affektivt engagemang. Alla av dessa visade också ha en positiv påverkan på affektivt engagemang till viss nivå. Anställda som arbetade under en transformativ ledare kände sig emotionellt bundna till organisationen. Denna känsla grundades delvis i bland annat ledarens förmåga att skapa en inspirerande vision och utstråla karisma. Inspirerande motivation var svårt att identifiera men verkar bidra till att anställda kände sig kopplade till företagets mål och värderingar. Individuellt hänsynstagande var den mest framträdande av dimensionerna och hade speciellt positiv effekt på affektivt engagemang.

En av de mest framträdande kopplingarna var mellan transformativt ledarskap och affektivt engagemang. Detta är inte förvånande, eftersom flera tidigare studier har haft liknande resultat och det finns en viss teoretisk överlappning mellan de två koncepten. Dimensionerna av transformativt ledarskap (individuellt hänsynstagande, inspirerande motivation, idealiserat inflytande och intellektuell stimulans) kunde alla identifieras hos någon av informanterna och visade sig ha en positiv påverkan på affektivt engagemang. Alla dessa visade också ha en positiv påverkan på affektivt engagemang till viss nivå. Anställda som arbetade under en transformativ ledare kände sig emotionellt bundna till organisationen. Denna känsla grundades delvis i ledarens förmåga att skapa en inspirerande vision och utstråla karisma. Inspirerande motivation bidrog till att anställda kände sig kopplade till företagets mål och värderingar. Individuellt hänsynstagande visade sig vara en särskilt viktig del av transformativt ledarskap, då det skapade höga nivåer av affektivt engagemang hos anställda.

Transformativt ledarskap påverkade också normativt och kontinuitetsengagemang på ett intressant sätt. Känslan av moralisk skyldighet gentemot organisationen, normativt engagemang, var ofta kopplat till att informanten upplevde att ledaren investerade i deras utveckling och välbefinnande. Affektivt och normativt engagemang tenderade att uppträda samtidigt hos informanterna, vilket inte är överraskande med tanke på den konceptuella likheten mellan de två dimensionerna. Transformativt ledarskap skapade alltså inte bara känslomässiga band, utan också en känsla av plikt och ansvar hos anställda.

Kopplingen mellan kontinuitetsengagemang och transformativt ledarskap förblev oklar, då den inte direkt kunde identifieras ur intervjuerna. Det fanns dock vissa indikationer på att anställda som arbetade under en transformativ ledare upplevde en starkare känslomässig anknytning till organisationen, vilket i vissa fall kunde indirekt påverka deras beslut att stanna kvar. Dessa samband var dock svårtydda och förblev på en mer teoretisk nivå. Trots dessa antydningar framkom inget tydligt samband mellan transformativt ledarskap och kontinuitetsengagemang, och ytterligare forskning skulle behövas för att klarlägga denna relation.

Kopplingen mellan transformativt ledarskap och affektivt engagemang visade sig vara en nyckelfaktor för att bygga långsiktig lojalitet och motivation. Denna typ av engagemang ledde inte bara till att anställda uppfyllde sina arbetsuppgifter, utan också att de överträffade förväntningar. Dessutom visade det sig att transformativt ledarskap ofta skapade en omgivning som främjade både professionell och personlig utveckling hos de anställda, vilket i sin tur ökade alla dimensioner av engagemang.

Transaktionellt ledarskap, som kännetecknas av tydliga belöningar och bestraffningar, hade en mer varierad påverkan på engagemanget än transformativt ledarskap. Variationerna kunde bero på bland annat hur belöningsystemen uppfattades av de anställda. Hur det transaktionella ledarskapet upplevs och hur det påverkar informantens engagemang verkade även vara högt beroende på andra kontextuella faktorer. För vissa informanter ledde prestationsbaserade bonusar till frustration, särskilt när belöningarna upplevdes som otillräckliga eller orättvisa. Ett negativt uppfattat belöningsystem påverkade affektivt engagemang speciellt negativt. Samtidigt visade intervjuerna att transaktionellt ledarskap kunde främja kontinuitetsengagemang hos vissa informanter, särskilt genom praktiska förmåner såsom flexibilitet, arbetsresor och bonussystem. Det fanns även informanter vars normativt engagemang förstärktes genom att ledaren skapade en känsla av förpliktelse att stanna kvar i organisationen, ofta baserat på en upplevd skyldighet att ge tillbaka till organisationen för de resurser eller förmåner de erhållit. Det engagemang som uppstod genom transaktionellt ledarskap verkade dock ofta vara mer ytligt jämfört med det djupare engagemang som skapades av transformativt ledarskap.

Laissez-faire-ledarskap, som kännetecknas av en avsaknad av aktivt ledarskap, visade sig generellt ha en negativ inverkan på engagemanget. Det var dock svårt att skilja mellan fullständig frånvaro av ledarskap (*laissez-faire*) och ett ledarskap som ingriper endast vid problem (*passiv management-by-exception*). Informanter som upplevde en avsaknad av struktur och vägledning uttryckte frustration och ett minskat affektivt engagemang. De anställda som upplevde stress och frustration på grund av ledningens brist på tydliga riktlinjer kände att deras känslomässiga band till organisationen försvagades. Även om andra dimensioner av engagemang också påverkades negativt, visade det sig att affektivt engagemang drabbades mest. Vissa informanter uppskattade dock den ökade autonomi som uppstod i frånvaron av tydligt ledarskap, vilket i vissa fall ökade deras totala engagemang. Trots detta tyder resultaten på att laissez-faire-ledarskap generellt försämrar affektivt och normativt engagemang, då de anställda upplever en brist på riktning och stöd.

5. Diskussion

Denna del av avhandlingen har som syfte att reflektera över de resultat som framkommit i ljuset av det teoretiska ramverket och tidigare forskning. Genom en jämförelse av de empiriska fynden med befintliga teorier om ledarskap och organisatoriskt engagemang, särskilt inom kontexten av startups, har jag kunnat nå en djupare förståelse för hur dessa dynamiker samverkar i praktiken. Vidare kommer kapitlet att belysa hur de olika ledarskapsstilarna (transformativt, transaktionellt och laissez-faire-ledarskap) inte bara påverkar organisatoriskt engagemang och dess dimensioner, utan även hur dessa stilar kan anpassas för att möta unika utmaningar som startups står inför. Dessutom kommer jag att diskutera de begränsningar som kan ha påverkat studiens resultat, ge förslag på framtida forskning som kan fördjupa förståelsen av sambandet mellan ledarskap och organisatoriskt engagemang, samt rikta viss kritik mot de teorier som använts, särskilt angående de ledarskapsstilar som inkluderats i avhandlingen.

5.1 Återkoppling till forskningsfrågor och syfte

Avhandlingen har lyckats med att besvara forskningsfrågorna genom att tillämpa en noggrann metodologi och den teoretiska referensramen, som inkluderar Full Range Leadership Model samt Meyer och Allens tredimensionella modell för engagemang. Genom en kombination av dessa har avhandlingen identifierat hur olika ledarskapsstilar (transformativt, transaktionellt och laissez-faire-ledarskap) påverkar de tre dimensionerna av organisatoriskt engagemang (affektivt, normativt och kontinuitetsengagemang).

Både den primära och sekundära forskningsfrågan har besvarats genom en analys av det insamlade empiriska materialet från semistrukturerade intervjuer. Avhandlingen lyckades visa hur transformativt ledarskap tenderar att förstärka affektivt och normativt engagemang hos anställda i startups. Dessutom visade studien att transaktionellt ledarskap kan påverka engagemang, speciellt starkt kontinuitetsengagemang. Transaktionella ledarskapets påverkan på engagemang hos anställda i startups visade sig vara väldigt kontext- och individberoende. I kontrast till dessa fynd, visade studien att laissez-faire-ledarskap ofta leder till ett försämrat affektivt och normativt engagemang, även om vissa informanter uppskattade den autonomi som denna ledarskapsstil erbjuder. Studien visade även att ledarskapets påverkan på individen

och hens engagemang är i sin helhet mycket beroende på kontexten och individen, samt att engagemang är en dynamisk process som ständigt kan förändras.

Avhandlingen har även lyckats med att uppfylla dess syfte, vilket var att undersöka hur anställda upplever att ledarskap påverkar deras engagemang i startups. Syftet har uppfyllts genom en effektiv tillämpning av den teoretiska referensramen och metodologin, vilka har varit avgörande för att skapa studiens resultat. Dessa resultat har gett en djupare förståelse för sambandet mellan ledarskap och engagemang i en dynamisk och ofta osäker arbetsmiljö, vilket var studiens huvudsakliga syfte.

5.2 Teoretiska implikationer

Avhandlingen bekräftade inte enbart sambandet mellan ledarskap och organisatoriskt engagemang, utan bidrog också till en teoretisk förståelse av hur olika ledarskapsstilar fungerar i startups, som kännetecknas av osäkerhet och snabb förändring. Eftersom mängden forskning om sambandet mellan dessa två faktorer är begränsad, blir denna bekräftelse av sambandet särskilt betydelsefull. Medan den teoretiska referensramen bidrog till att avgränsa studiens fokus, finns en risk att den också begränsade studiens bredd och djup. Med andra ord kan denna avgränsning ha lett till att andra möjliga ledarskapsstilar och synsätt på engagemang inte identifierades, vilket kan ha påverkat den mer holistiska synen på relationen mellan ledarskap och engagemang som avhandlingen erbjöd. En ytterligare teoretisk begränsning är de oenigheter kring definitioner och synen på organisatoriskt engagemang som diskuterades i teorikapitlet, vilka kan ha påverkat hur fenomenet presenterades och hur den teoretiska referensramen användes i analysen av det insamlade materialet.

En viktig teoretisk implikation av denna avhandling är att ledarskap i dessa sammanhang inte nödvändigtvis är statiskt eller linjärt, utan ofta anpassar sig efter förändrade behov hos både organisationen och de anställda. Detta fynd utmanar den traditionella uppfattningen att transformativt ledarskap alltid är den effektivaste stilen, särskilt i situationer präglade av konstant osäkerhet och förändring. Avhandlingen visade att även om transformativt ledarskap ofta är den effektivaste stilen för att främja engagemang hos anställda, kan också element av transaktionellt ledarskap, såsom tydlig målsättning och belöningsystem, vara avgörande för att stärka engagemanget i startups.

Studiens resultat visar att ledarskap och engagemang bör betraktas som en interaktiv process, där den specifika kontexten har en stor inverkan på hur ledarskapet upplevs och vilka resultat det ger hos de anställda. Detta understryker behovet av att utveckla mer flexibla ledarskapsmodeller eller att alternativt se på ledarskap ur en mer holistisk synvinkel. Vidare antyder studiens resultat att ledarskap i praktiken ofta är en blandning av olika stilar. Ledare tillämpar nämligen ofta element av transformativt, transaktionellt och till och med laissez-faire-ledarskap beroende på situationen. En strikt uppdelning av ledarskap i specifika stilar medför således en risk att missa den övergripande dynamik och flexibilitet som faktiskt kännetecknar framgångsrika ledare.

5.3 Praktiska implikationer

Förutom teoretiska implikationer, resulterade avhandlingen även i betydande praktiska implikationer. Som tidigare nämnts understryker studiens resultat vikten av att anpassa ledarskapet efter kontexten, vilket i denna studie är de dynamiska miljöerna inom startups. Transformativt ledarskap framstår också i denna studie som särskilt effektivt för att främja engagemang. Denna ledarskapsstil visade sig vara särskilt viktig för att både skapa och upprätthålla affektivt engagemang hos anställda i startups. Transformativt ledarskap visade sig, genom ökade nivåer av engagemang, ofta också öka lojaliteten och arbetsmotivationen bland de anställda. Dessutom visade studien att vissa element av transaktionellt ledarskap, såsom tydliga målsättningar och belöningsstrukturer, bidrog positivt till anställdas förmåga att hantera den osäkerhet och press som ofta finns i snabbväxande företag. Således kan det föreslås att en kombination av dessa ledarskapsstilar skapar en miljö som främjar både kreativitet och struktur. Detta i sin tur kan bidra till att minska personalomsättningen och öka den långsiktiga stabiliteten inom organisationen. Sammanfattningsvis ger studien även praktiska insikter för ledare i startups, som kan använda dessa lärdomar för att skapa en mer engagerad arbetsstyrka genom en flexibel och situationsanpassad ledarskapsstrategi. Dessa insikter kan också vara tillämpliga i företag inom andra dynamiska branscher, där flexibilitet och snabb anpassning till förändringar är avgörande för framgång.

5.4 Metodologiska implikationer

Denna avhandling ger också viktiga metodologiska implikationer för forskningen om ledarskap och engagemang i startups. Användningen av en kvalitativ ansats och semistrukturerade intervjuer möjliggjorde en djupare förståelse för hur anställda upplever ledarskapets inverkan på deras engagemang. Eftersom majoriteten av studier om ledarskap och engagemang har använt en kvantitativ ansats, kunde denna avhandling erbjuda en annorlunda synvinkel på relationen mellan ledarskap och engagemang. Då engagemang ofta inkluderar känslomässiga aspekter, anser jag att användningen av kvalitativa metoder, och mer specifikt semistrukturerade intervjuer, var väl lämpad för att fånga informanternas känslomässiga upplevelser. Metoden visade sig också vara användbar i kontexten av startups, där arbetsmiljön ofta präglas av komplexitet och snabb förändring, vilket kan vara svårt att fånga med kvantitativa metoder.

Med detta sagt medförde metoden också vissa begränsningar. En av de huvudsakliga nackdelarna med kvalitativa metoder, särskilt när det gäller semistrukturerade intervjuer, är den begränsade generaliserbarheten. Eftersom antalet informanter är relativt litet och inom en specifik kontext, kan resultaten vara svåra att generalisera, och risken för att resultaten påverkas av slumpmässiga variationer ökar. Dessutom finns risken att informanternas svar påverkas av den subjektiva naturen i intervjuerna, och att de ger svar som de tror att intervjuaren vill höra snarare än att uttrycka sina genuina upplevelser och tankar. Intervjuaren har också ett stort ansvar, vilket diskuterades i metodkapitlet, då det är avgörande att skapa en miljö där informanterna känner sig trygga att yttra sina verkliga åsikter. Med detta sagt anser jag att jag lyckades väl med att skapa en sådan miljö. Detta möjliggjordes delvis genom att de semistrukturerade intervjuerna fick en mer diskussionsliknande karaktär snarare än att vara strikt intervjubaserade. Jag anser att detta bidrog positivt till att få genuina svar från informanterna och därmed fånga deras upplevelser av sambandet mellan ledarskap och engagemang i kontexten av startups.

För att motverka dessa begränsningar och deras effekt på studien, skulle framtida forskning kunna gynnas av en kombination av kvalitativa och kvantitativa metoder för att uppnå både djupare förståelse och en större mängd data. En kombination av exempelvis intervjuer och enkätundersökningar skulle kunna bidra till mer robusta resultat. Min avhandling poängterar dock att det finns ett tydligt utrymme och ett fortsatt behov av kvalitativa studier om ledarskap och engagemang, särskilt inom startups. Jag anser att dynamiken och

komplexiteten i dessa företags vardag kräver en mer djupgående och nyanserad analys än den som kvantitativa metoder ofta kan erbjuda.

5.5 Framtida forskning

I och med teoretiska referensram var begränsad när det gäller både ledarskapsstilar och engagemang, kan framtida forskning utgå från en öppnare teoretisk ansats, vilket skulle kräva mer tidsresurser men ha potential att ge en bredare och djupare förståelse för komplexiteten mellan ledarskap och engagemang. Förutom detta kunde fortsatt forskning mer ingående undersöka specifika ledarskapsbeteenden och deras påverkan på anställdas engagemang, vilket kan bidra till en mer detaljerad förståelse av vilka egenskaper hos ledare som engagerar medarbetare. Denna förståelse skulle kunna leda till mer specifika och praktiska riktlinjer, vilket skulle gynna både forskare och yrkesutövare.

Eftersom organisationskulturen och klimatet i startups ofta beskrivs som unika, skulle det vara värdefullt att undersöka relationen mellan ledarskap och engagemang med dessa som medlande faktorer. Framtida studier skulle också kunna fokusera på hur engagemang utvecklas över tid i startups, ett område där forskningen hittills är begränsad. I och med att startups präglas av dynamiska miljöer, vore det intressant att specifikt undersöka hur typer av engagemang och deras utveckling förändras i takt med organisationens tillväxt och förändringar, som ofta sker snabbt i startups.

Även om denna avhandling använde kvalitativa metoder, skulle framtida forskning kunna dra nytta av en kombination av både kvantitativa och kvalitativa metoder. Mängden forskning om engagemang, särskilt om relationen mellan ledarskap och engagemang i startups, är förvånansvärt begränsad med tanke på deras påverkan på den övergripande innovationen och tillväxten i ekonomin. Med tanke på startups specifika natur och deras växande betydelse för många länders ekonomi, bör ökade forskningsinsatser göras för att skapa en mer omfattande bild av deras ledarskap och dess påverkan på engagemang.

5.6 Avslutande tankar

Genom den intressanta processen av att skriva denna avhandling har jag fördjupat min förståelse av hur ledarskap kan påverka organisatoriskt engagemang i startups, som ofta karaktäriseras av dynamiska och ofta oförutsägbara arbetsmiljöer. Den teoretiska referensramen, som kombinerade Full Range Leadership-modellen och Meyer och Allens tredimensionella teori om engagemang, har varit avgörande för att analysera och tolka det empiriska materialet. Denna avhandling har också lyckats med att visa hur olika ledarskapsstilar, särskilt transformativt och transaktionellt ledarskap, har möjligheten att främja anställdas engagemang.

När jag reflekterar över denna process inser jag nu djupare att ledarskap i startups inte bara handlar om att styra och leda, utan också om att skapa en arbetsmiljö där engagemang kan växa fram naturligt. Även om detta inte är en enkel uppgift, kan en djupare förståelse och anpassning av ledarskapsstilar till de specifika behoven hos anställda i en startup bidra till att bygga en starkare, mer sammanhållen organisation, som gynnar både organisationen och dess medlemmar.

Jag hoppas att denna studie inte bara bidrar till den akademiska diskursen om ledarskap och engagemang i kontexten av startups, utan också ger praktiska insikter för ledare som vill skapa engagerade och motiverade team i sina startups. Precis som min studie visar krävs ett öppet sinne och en förståelse för de olika dimensionerna av ledarskap för att effektivt kunna navigera och främja engagemang i en dynamisk miljö.

Avslutningsvis vill jag uppmana till fortsatt forskning inom detta område. Ledarskap och engagemang är komplexa och ständigt föränderliga fenomen, och det finns mycket kvar att utforska, särskilt i den snabbt växande världen av startups.

Referenser

- Adams, W. C. (2015). Conducting semi-structured interviews. *Handbook of practical program evaluation*, 492-505. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>
- Afshari, L. (2022). Idealized influence and commitment: a granular approach in understanding leadership. *Personnel Review*, 51(2), 805-822. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0153>
- Afshari, L., & Gibson, P. (2016). How to increase organizational commitment through transactional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 507-519. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0148>
- Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 78.
- Alkahtani, A. H. (2016). The influence of leadership styles on organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence. *Business and Management Studies*, 2(1), 23-34.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The leadership quarterly*, 25(3), 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Anderson, M. (2017). *Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature*.
- Arifin, S. R. M. (2018). Ethical considerations in qualitative study. *International journal of care scholars*, 1(2), 30-33. <https://doi.org/10.31436/ijcs.v1i2.82>
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of applied psychology*, 83(2), 288. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.83.2.288>
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>

- Baloch, Q. B., Ali, N., & Zaman, G. (2014). Measuring employees commitment as outcome of transformational and transactional leadership styles: an empirical study. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 3(2), 208-214.
- Barbuto, J. E. (1997). Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(3), 689-697.
- Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2017). Balancing transactional and transformational leadership. *Organizational Analysis*, 25(3), 506-515. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2016-0978>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Baugh, S. G., & Roberts, R. M. (1994). Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementing?. *IEEE transactions on engineering management*, 41(2), 108-114. <https://doi.org/10.1109/17.293377>
- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 177-190. <https://doi.org/10.1002/job.4030140207>
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 645-663. <https://doi.org/10.1002/job.372>
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of personality and social psychology*, 71(1), 83. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.71.1.83>
- Brickson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of management Review*, 25(1), 82-101. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791604>
- Brooks, G. R., & Wallace, J. P. (2006). A discursive examination of the nature, determinants and impact of organisational commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 222-239. <https://doi.org/10.1177/1038411106061511>

Bučionienė, I., & Škudienė, V. (2008). Impact of leadership styles on employees' organizational commitment in Lithuanian manufacturing companies. *South East European Journal of Economics and Business*, 3, 57-66. DOI: 10.2478/v10033-008-0015-7

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

Chen, C., Chen, Y., Hsu, P. H., & Podolski, E. J. (2016). Be nice to your innovators: Employee treatment and corporate innovation performance. *Journal of corporate finance*, 39, 78-98. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.06.001>

Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The journal of positive psychology*, 12(3), 297-298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>

Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R., & Reardon, J. (2013). Impact of leadership styles on employee organizational commitment. *Journal of Service Science (JSS)*, 6(1), 139-152.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>

Costa, C. M. G. D. (2018). *Startups, organizational culture and engagement*. [Doktorsavhandling, Universidade Católica Portuguesa].

Cross, S. E., Bacon, P. L., & Morris, M. L. (2000). The relational-interdependent self-construal and relationships. *Journal of personality and social psychology*, 78(4), 791. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.78.4.791>

Dai, Y. D., Dai, Y. Y., Chen, K. Y., & Wu, H. C. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better? A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760-778. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-Dec-2011-0223>

Dearnley, C. (2005). A reflection on the use of semi-structured interviews. *Nurse researcher*, 13(1). <https://doi.org/10.7748/nr2005.07.13.1.19.c5997>

Desgourdes, C., Hasnaoui, J., Umar, M., & Feliu, J. G. (2024). Decoding laissez-faire leadership: an in-depth study on its influence over employee autonomy and well-being at work. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(2), 1047-1065. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00927-5>

Dewi, N., & Wibow, R. (2020). The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance. *Management Science Letters*, 10(9), 2037-2044. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.008>

Díaz-Sáenz, H. R. (2011). Transformational leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 5(1), 299-310.

- Dunn, M. W., Dastoor, B., & Sims, R. L. (2012). Transformational leadership and organizational commitment: A cross-cultural perspective. *Journal of Multidisciplinary Research (1947-2900)*, 4(1).
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of management development*, 27(7), 708-726. <https://doi.org/10.1108/02621710810883616>
- Fletcher, C., & Williams, R. (1996). Performance management, job satisfaction and organizational commitment1. *British journal of management*, 7(2), 169-179. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00112.x>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Paternoster, N., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). What do we know about software development in startups?. *IEEE software*, 31(5), 28-32. <https://doi.org/10.1109/MS.2014.129>
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging leadership journeys*, 1(1), 4-24.
- Gordon, A., & Yukl, G. (2004). The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities. *Zeitschrift für Personalforschung*, 18(3), 359. <https://doi.org/10.1177/239700220401800307>
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 79(1), 15. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.79.1.15>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Haahr, A., Norlyk, A., & Hall, E. O. (2014). Ethical challenges embedded in qualitative research interviews with close relatives. *Nursing ethics*, 21(1), 6-15. <https://doi.org/10.1177/0969733013486370>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Huang, Y. T., Liu, H., & Huang, L. (2021). How transformational and contingent reward leaderships influence university faculty's organizational commitment: The mediating effect of psychological empowerment. *Studies in higher education*, 46(11), 2473-2490. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1723534>

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?. *Academy of management journal*, 37(6), 1568-1587.
<https://doi.org/10.5465/256799>

Iles, P., Mabey, C., & Robertson, I. (1990). HRM practices and employee commitment: Possibilities, pitfalls and paradoxes. *British Journal of Management*, 1(3), 147-157.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1990.tb00003.x>

Ilyash, O., Yildirim, O., Capuk, S., & Bozgul, N. (2019). The impact of work autonomy and organizational commitment on organizational communication. *Journal of Behavior Studies in Organizations*, 2, 10-17. <http://dx.doi.org/10.32038/JBSO.2019.02.02>

Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X. H. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84-106.
<https://doi.org/10.1177/1548051812466919>

Jada, U. R., & Mukhopadhyay, S. (2019). Understanding the effects of empowering, transformational and ethical leadership on promotive and prohibitive voice: A moderated mediated examination. *Personnel Review*, 48(3), 707-730.re: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84-106. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0365>

Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 51(3), 319-337.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1553>

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.

Joo, B. K., Jun Yoon, H., & Jeung, C. W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & organization development journal*, 33(6), 564-582. <https://doi.org/10.1108/01437731211253028>

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Kakilla, C. (2021). Strengths and Weaknesses of semi-structured interviews in qualitative research: a critical essay. <https://doi.org/10.20944/preprints202106.0491.v1>

Kallio, H., Pietila, A., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal Of Advanced Nursing*, 72(12). <https://doi.org/10.1111/jan.13031>

Kent, A., & Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of sport management*, 15(2), 135-159. <https://doi.org/10.1123/jsm.15.2.135>

Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26-51. <https://doi.org/10.3926/ic.476>

Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and commercial training*, 38(1), 23-32. <https://doi.org/10.1108/00197850610646016>

Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of applied psychology*, 82(6), 961. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.82.6.961>

Kollmann, T., Stöckmann, C., Hensellek, S., & Kensbock, J. (2016). *European startup monitor 2016*. Graz: Universität Duisburg-Essen Lehrstuhl für E-Business.

Kotiranta, A., Pajarinen, M., & Rouvinen, P. (2016). Miltä startupit näyttävät tilastojen valossa? (No. 66). ETLA Report.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. *The essentials of school leadership*, 31, 43.

McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of applied psychology*, 72(4), 638. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.72.4.638>

McNeilly, K. M., & Russ, F. A. (1992). The moderating effect of sales force performance on relationships involving antecedents of turnover. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12(1), 9-20. <https://doi.org/10.1080/08853134.1992.10753894>

Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature. *Human Resource Development Review*, 1, 26. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of occupational psychology*, 61(3), 195-209. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1988.tb00284.x>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE.

Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management review*, 20(4), 283-294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Montuori, A., & Donnelly, G. (2017). Transformative leadership. *Handbook of personal and organizational transformation*, 1-33. DOI: 10.1007/978-3-319-29587-9_59-1
- Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1989.tb01516.x>
- Mowday, R. T., & McDade, T. W. (1979, August). Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Job Attitudes. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1979, No. 1, pp. 84-88). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1979.4975862>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113-142. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.09.002>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Raja, A. S., & Palanichamy, P. (2011). Leadership styles and its impact on organizational commitment. *Asia Pacific business review*, 7(3), 167-175. <https://doi.org/10.1177/097324701100700315>
- Reza, M. H. (2019). Components of transformational leadership behavior. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research*, 5(3), 119-124.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021). Laissez-faire leadership and affective commitment: The roles of leader-member exchange and subordinate relational self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 533-551. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09700-9>
- Rodham, K., & Gavin, J. (2006). The ethics of using the internet to collect qualitative research data. *Research Ethics*, 2(3), 92-97. <https://doi.org/10.1177/174701610600200303>

- Rost, J. C. (1993). Leadership development in the new millennium. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91-110. <https://doi.org/10.1177/107179199300100109>
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35. <https://doi.org/10.1108/01437730010310712>
- Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2003). Techniques to identify themes. *Field methods*, 15(1), 85-109. <https://doi.org/10.1177/1525822X02239569>
- Saarijärvi, M., & Bratt, E. L. (2021). When face-to-face interviews are not possible: tips and tricks for video, telephone, online chat, and email interviews in qualitative research. <https://doi.org/10.1093/eurjcn/zvab038>
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/01437730110410107>
- Silva, S., & Mendis, B. A. K. M. (2017). Relationship between transformational, transaction and laissez-faire leadership styles and employee commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(7), 13-21.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Statsrådets kansli. (2016). Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79591/start%20up%20yritysten%20kasvun%20ajurit%20ja%20pullonkaulat.pdf>
- Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008). Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and organizational performance?. *Scandinavian Journal of management*, 24(4), 364-374. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.04.002>
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review*, 41(1), 113-132. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0032>
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-422. <https://doi.org/10.1108/02683940010337158>
- Tavanti, M. (2008). Transactional leadership. *Leadership: The key concepts*, 166-170.
- Tjora, A. (2012). *Från nyfikenhet till systematisk kunskap: kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur.

- Tripathi, N., Seppänen, P., Boominathan, G., Oivo, M., & Liukkunen, K. (2019). Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*, 105, 56-77. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.08.005>
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of vocational behavior*, 64(1), 47-71. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00029-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00029-0)
- Vandenberghe, C., & Panaccio, A. (2012). Perceived sacrifice and few alternatives commitments: The motivational underpinnings of continuance commitment's subdimensions. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 59-72. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.05.002>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, 36(2), 223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Development*, 35(2), 190-216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1992). Superior-subordinate relationships: A multiple levels of analysis approach. *Human Relations*, 45(6), 575-600. <https://doi.org/10.1177/001872679204500603>
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246-1261. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016>
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(1), 53-86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of managerial Psychology*, 15(1), 6-24. <https://doi.org/10.1108/02683940010305270>
- Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 35(2), 157-177. <https://doi.org/10.1177/0266242616676883>

Bilaga - Intervjuguide

1. Berätta kort om dig själv. Hur länge har du arbetat i startups och vilken är din nuvarande position?
2. Hur skulle du beskriva ditt engagemang gentemot organisationen?
3. Hur skulle du beskriva ledarskapet i organisationen?
4. Anser du att ledarskapet har påverkat hur engagerad du är?
5. Berätta om en gång när du upplevde att ledaren tog hänsyn till dig som individ.
 - a. Hur fick det dig att känna?
6. Känner du dig intellektuellt stimulerad av din chef?
 - a. Hur skulle du beskriva att detta påverkar ditt engagemang?
7. Känner du dig motiverad av din chef?
 - a. Hur skulle du beskriva att detta påverkar ditt engagemang?
8. Har du haft en ledare som du upplevt vara karismatisk?
 - a. Anser du att ledarens karisma har påverkat ditt engagemang?
9. Har du arbetat under en ledare som fokuserade på att belöna anställda för att de uppnådde specifika mål? Kan du dela med dig av dina erfarenheter?
10. Förändrades ditt engagemang på kort eller lång sikt gentemot organisationen på grund av de direkta belöningarna eller konsekvenserna?
11. I vilka situationer har ledaren använt sig av belöningar och konsekvenser?
12. Berätta om en gång då du fick stöd från din organisation och/eller chef?
 - a. Hur fick det dig att känna?
13. Berätta om en gång när du inte fick stöd.
 - a. Hur fick det dig att känna?
14. Anser du att ledaren är tillräckligt närvarande för dig?
15. Finns det något du skulle vilja se förändras i ledarskapet på din arbetsplats för att öka engagemanget?
16. Har du några ytterligare tankar eller kommentarer som du vill dela med dig av?