

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Organisatoriska förutsättningar för flow inom säljyrket:
Betydelsen av psykologisk säkerhet och transformativt
ledarskap**

Sara Hult

Självständigt arbete, 15 poäng
Kandidatuppsats
PX1500
Vårterminen 2019

Handledare: Lena Låstad

Organisatoriska förutsättningar för flow inom säljyrket: Betydelsen av psykologisk säkerhet och transformativt ledarskap

Sara Hult

Sammanfattning. Syftet med denna kvantitativa studie var att undersöka huruvida psykologisk säkerhet och transformativt ledarskap har ett positivt samband med tillståndet flow hos individer yrkesverksamma som säljare i Sverige. Flow definieras som ett medvetandetillstånd där man blir helt uppslukad av en aktivitet samtidigt som man känner en djup känsla av kontroll och sann glädje. Sjuttiofyra respondenter i åldrarna 20 till 74 år, med 1 till 43 års yrkeserfarenhet inom försäljning, svarade på en webbenkät. En multipel regressionsanalys visade på ett positivt signifikant samband mellan psykologisk säkerhet och flow, dock ej mellan transformativt ledarskap och flow. Sammantaget tolkades denna studies resultat som att psykologisk säkerhet är en viktig organisatorisk förutsättning för att säljare ska kunna uppnå ett tillstånd av flow.

Att kunna driva en organisation på ett framgångsrikt sätt i dagens komplexa företagsklimat kräver att många faktorer fungerar optimalt. En av de viktigaste faktorerna är de personer som arbetar i organisationen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Utan dessa individer, fungerar ingen organisation i världen. Det finns många studier inom organisationspsykologi kring vad som påverkar individer och deras arbetsinsatser, den positiva psykologin bidrar inom detta område genom att lyfta in faktorer som påverkar människans välbefinnande och lycka, såsom känslotillstånd, engagemang, sociala relationer och meningsfullhet.

Denna studie har undersökt fenomenet *flow* som studerats flitigt inom både organisationspsykologin och den positiva psykologin. Flow definieras som ett medvetandetillstånd som inträffar när en individ blir helt uppslukad av en aktivitet och går bortom sin reflekterande självmedvetenhet, samtidigt som den får en djup känsla av kontroll och upplever en sann glädje (Csikszentmihalyi, 2003). Flow har visat sig ha en positiv effekt på individer och deras arbetsprestation ur flera olika aspekter (Bakker, 2007; Csikszentmihalyi, 2003). Flow har även visat sig öka känslan av passion och arbetsglädje hos en individ samtidigt som förmågan och viljan av att nå sina uppsatta mål ökar (Medhurst & Albrecht, 2016).

Fenomenet flow har studerats i många länder inom många yrkesgrupper, ofta med fokus på kreativa yrken såsom musiker, konstnärer och artister (MacDonald, Byrne & Carlton, 2006) och har även väckt stort intresse för forskning gällande prestation och framgång inom olika sporter (Pineau, Glass, Kaufman & Bernal, 2014; Schuler & Brunner, 2009). Det finns dock väldigt lite forskning i Sverige gällande flow i organisationer, och det finns ingen tidigare studie som fokuserat enbart på flow inom försäljning eller i säljorganisationer, som är inriktningen på denna studie. Med

försäljning menas i denna studie specifikt försäljning inom business-to-business (B2B), och säljorganisationer inom B2B.

En fördjupad kunskap kring vilka förutsättningar som behövs för flow inom specifikt säljorganisationer, är viktigt då optimerade säljinsatser är en av de avgörande faktorerna för organisatorisk framgång (Verbeke, Dietz, & Verwaal, 2011; Vinchur, Schippmann, Switzer & Roth 1998). Tidigare forskning har hävdade att det allra viktigaste för en organisations framgång är just försäljningsarbetet (Lamb, Hair & McDaniel, 2011). Alla som bedriver en verksamhet jobbar med försäljning i någon form, och att lära sig att hantera en säljprocess på ett optimalt och lyckat sätt kan ses som nyckeln till att driva en framgångsrik organisation, menade Lamb och kollegor.

Säljorganisationer kan gynnas av att lära sig hur de kan skapa organisatoriska förutsättningar för att få sina säljare att uppnå flow, då tillståndet har visat sig öka både känslan av meningsfullhet och motivation hos de anställda säljarna (Sekerka, Comer, & Godwin, 2014). Effekterna av att ha starkt motiverade säljare som känner mening med sitt arbete, är något som är mycket positivt för organisationer och företag ur flera ekonomiska aspekter (Sridhar & Lyngdoh, 2017). Tidigare forskning har också visat att flow är associerat med medarbetarnas välbefinnande och engagemang (Fagerlind, Gustavsson, Johansson & Ekberg, 2013) samt deras kreativitet och prestation (Demerouti, 2006; Engeser & Rheinberg, 2008). Föreliggande studie genomfördes med ett intresse för att ta reda på mer om vilka organisatoriska förutsättningar som främjar upplevelsen av flow hos säljare inom B2B i Sverige.

Fenomenet flow

Fenomenet flow myntades av Mihaly Csikszentmihalyi redan på 1970-talet och är idag ett välanvänt begrepp inom den positiva psykologin. Enligt Csikszentmihalyi (2003) gör flow att individen blir mer energisk, lycklig och upplever en slags självbefrielse och han har även kallat flow för "den optimala upplevelsens psykologi". Tillståndet flow kan sammanfattas av nio komponenter; balans mellan uppfattade utmaningar och färdigheter, tydliga mål, direkt feedback, inre motivation, hyper-fokus, tillfällig förlust av självuppfattning, störd tidsuppfattning, känsla av kontroll och slutligen en sammansmältning av handlande och medvetande (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002). De tre kärnkomponenterna i flow - *absorption*, *inre motivation* och *arbetsglädje* - är de som vanligtvis har studerats vid forskning kring arbetsrelaterad flow (Bakker, 2007), och det är dessa tre komponenter som fokus har legat på även i denna studie.

Csikszentmihalyi's samlade forskning genom åren (Csikszentmihalyi, 2003; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) har visat att individer oftare upplever flow på arbetet än på sin fritid, vilket tyder på att man som individ måste investera både tid och energi för att nå tillståndet flow, något man vanligtvis oftare gör på sin arbetsplats än på sin fritid. Flow drivs mycket av inre motivation där själva arbetet i sig blir ens belöning (Csikszentmihalyi, 2003). Forskare inom området är överens om att flow är mest sannolikt att upplevas när individer uppfattar en balans mellan utmaningen i en situation och sina egna färdigheter för att hantera denna utmaning (Clarke & Haworth, 1994; Csikszentmihalyi, 2003; Ellis,

Voelkl & Morris, 1994). Seligman och Csikszentmihalyi (2000) menade att tillståndet flow skapar en holistisk känsla hos individen och hjälper denne att sträcka sig bortom dess egna förmåga med en känsla av konfidens att klara av både nuvarande och framtida utmaningar. Flow leder också till en ökad förmåga att uppnå mål, förbättrar ens kompetens, förstärker ens kreativitet samt utvecklar förmågan att hålla fokus menade Seligman och Csikszentmihalyi (2000).

Vad är det då specifikt inom en säljorganisation som kan få de anställda att uppnå ett tillstånd av flow och vilka faktorer kan leda till detta tillstånd? För att kunna besvara de ovanstående, rätt så omfattande frågorna, avgränsades denna studie till att studera två organisatoriska faktorer som förväntades vara förknippade med flow hos säljare; 1. psykologisk säkerhet och 2. transformativt ledarskap. Dessa två faktorer valdes för att de förväntades ha ett positivt samband med samtliga tre kärnkomponenter av flow - absorption, arbetsglädje och inre motivation - då tidigare forskning kommit fram till att bägge faktorer kan påverka dessa komponenter på en rad olika sätt (e. g. Edmondson, 1999; Linsner, 2009; Smith, Koopes & Vodanovich, 2012)

Psykologisk säkerhet

Den första faktorn i denna studie som antas vara förknippad med upplevelser av flow är psykologisk säkerhet. En hög grad av psykologisk säkerhet inom en organisation gör att individer vågar vara kreativa, sätter höga mål och känner sig trygga med att kunna misslyckas, utan att det får följd effekter som är negativa för deras självbild och karriär (Edmondson, 1999). En hög psykologisk säkerhet inom en organisation höjer ett teams effektivitet och ger ett bättre resultat (Amy Edmondson, 1999). Edmondsons forskning (1999) har visat att oro över att ses som inkompetent av sina kollegor medför en lägre vilja att engagera sig och ta riskfyllda beslut, ett agerande som i slutändan kan hindra en organisation att växa och utvecklas. Och i motsatt fall, i en organisation med en hög grad av psykologisk säkerhet, känner man sig istället bekväm med att delta i riskfyllda och kreativa beteenden och man vågar diskutera sina misstag med andra i organisationen. Därmed kan man också lära sig av sina misslyckanden, menar Edmondson.

Det direkta sambandet mellan psykologisk säkerhet och flow har fått väldigt lite utrymme inom forskningen. En tidigare studie visade på ett samband mellan ett psykologiskt säkert klimat inom en organisation och en ökad motivation, både yttre och inre (Smith et al., 2012). Detta på grund av att individer på en psykologiskt säker arbetsplats visade sig vara mindre stressade och oroad över att kollegor och ledare medvetet skulle agera underminerande, eller på ett sätt som skulle kunna skada dem (Smith et al., 2012). En hög grad av inre motivation, en av fenomenets kärnkomponenter, är nödvändig för att kunna uppnå flow enligt Csikszentmihalyi (2003). Smith och kollegors (2012) studie visade också att i en organisation som har ett psykologiskt säkert klimat upplevdes även absorption oftare, en annan av kärnkomponenterna i flow. Detta genom att man kände att kollegor i hög grad förstod och respekterade varandras arbetsuppgifter och därmed störde varandra mindre under arbetsdagen (Smith et al., 2012). Mindre avbrott i arbetet kan ses som en förutsättning för att kunna gå helt in i sina arbetsuppgifter (d.v.s. bli absorberad) och i förlängningen en förutsättning för att uppnå flow, enligt Smith och kollegor (2012). I en organisation

med hög psykologisk säkerhet där man känner sig trygg, hela tiden lär av varandra, vågar göra misstag och uppmuntras att vara kreativ (Edmondson, 1999) borde det även finnas goda möjligheter till att känna arbetsglädje, den tredje kärnkomponenten av flow. Utifrån detta resonemang kan psykologisk säkerhet förväntas ha ett positivt samband med flow och valdes därför som den första faktorn att undersöka i denna studie.

Transformativt ledarskap

Trots det väl beforskade konstruktet transformativt ledarskap och de positiva effekter som det har associerats med, finns det väldigt lite tidigare forskning kring dess påverkan på tillståndet flow. Dock finns teoretiskt stöd för sambandet mellan transformativt ledarskap och flow att härledas från annan relevant empirisk forskning, menar Linsner (2009). Ett transformativt ledarskap kännetecknas av respekt och utveckling och innebär att en ledare har förmågan att inspirera, inkludera och skapa engagemang (Bass & Riggio, 2005). Att kunna identifiera och tillämpa visioner är en annan viktig del i det transformativa ledarskapet (Carmeli, Sheaffer, Binyamin, Reiter-Palmon & Shimoni, 2014), likaså förmågan att främja acceptans av en grups gemensamma mål och att kunna ge individuellt stöd till personalen, som i sin tur leder till intellektuell stimulans (Carmeli et al., 2014). Flera tidigare studier har visat att transformativa ledare har en positiv och motiverande effekt på medarbetarnas beteenden, attityder och deras uppfattning om sitt arbete (Judge & Piccolo, 2004). Bono och Judge (2003) förklarade att transformativa ledare hjälper medarbetarna att uppfatta sina arbetsrelaterade mål som harmoniserade med sina egna personliga värderingar, vilket gör dessa mål mer relevanta och inre motiverande för dem. Inre motivation är, som tidigare nämnt, en av kärnkomponenterna av flow (Csikszentmihalyi, 2003).

Genom att undersöka sambandet mellan transformativt ledarskap och individers upplevelser av flow har en tidigare studie visat på vilka typer av ledarbeteenden som kunde påverka medarbetarna att både engagera och fördjupa sig i sitt arbete (Linsner, 2009). En transformativ ledare kommer sannolikt att forma arbetsförhållanden på ett sätt som skapar ett positivt och meningsfullt arbetsklimat för individer i en organisation och dessa individer kommer i sin tur att vara mer benägna att fördjupa sig i sitt arbete och därmed kunna uppnå flow (Linsner, 2009). Transformativa ledare visade sig ha en stark positiv effekt på alla tre kärnkomponenter i flow - inre motivation, arbetsglädje och absorption (Linsner, 2009).

Det finns ett tydligt kunskapsglapp kring hur sambandet mellan flow och transformativt ledarskap ser ut. Ovan nämnda studie (Linsner, 2009) är t.ex. den första som har undersökt hur ett transformativt ledarskap direkt påverkar kärnkomponenten absorption i flow. Det finns dock tidigare studier som tyder på att ett transformativt ledarskap har ett positivt inflytande på individens ansträngning och prestation i sitt arbete, vilket kan indikera på en hög nivå av absorption (Linsner, 2009). Två andra komponenter av flow - tydliga mål och direkt feedback - kan också antas påverkas positivt av ett transformativt ledarskap, då fokus ligger på utveckling och delaktighet (Bass & Riggio, 2005). Det transformativa ledarskapet valdes som den andra faktorn i denna studie som förväntas att positivt påverka flow.

Faktorer som samspelar

De två valda faktorerna, transformativt ledarskap och psykologisk säkerhet, har också visat sig vara relaterade till varandra. De kan därmed även tillsammans förväntas ha ett positivt samband med flow. Tidigare forskning om psykologisk säkerhet tittat på hur lärande och olika beteenden i organisationer hör ihop med ledarskapet, och menar att ett utvecklande, stöttande och positivt ledarskap (som är definitionen av ett transformativt ledarskap) är en av grundstenarna för psykologisk säkerhet (Edmondson, 1999). Transformativa ledare kan ses som drivkraften bakom utvecklingen av ett psykologiskt säkert klimat då dessa ledare är mer involverade och engagerade i sina anställda och driver gemensamma frågor gällande exempelvis arbetsklimat, mål och visioner, tillsammans med sina anställda, vilket alltså leder till en ökad grad av psykologisk säkerhet (Smith et al., 2012).

Relationen till ens närmsta chef kan ha en stor inverkan på en persons uppfattningar om den psykologiska säkerheten i en arbetsmiljö (May, Gilson & Harter, 2004). En stöttande relation, i motsats till en kontrollerande, främjar uppfattningar om psykologisk säkerhet (Edmondson, 1999). Ledare som främjar en stöttande arbetsmiljö visar omtanke för medarbetarnas behov och känslor, ger positiv feedback och uppmuntrar dem att berätta om sina bekymmer (Deci & Ryan, 1987). Anställda som har en stöttande ledare känner sig tryggare i att engagera sig djupare i arbetet, vågar pröva nya arbetssätt, diskuterar misslyckanden och vill lära sig av sina misstag (Edmondson, 1999).

Utifrån resonemangen ovan uppstod frågan om transformativt ledarskap och psykologisk säkerhet tillsammans kan vara bidragande faktorer för att tillståndet flow ska kunna uppnås av säljare? Det saknas forskning som kartlagt hur ett väl utfört transformativt ledarskap i kombination med en hög grad av psykologisk säkerhet kan påverka en individs möjlighet att uppnå flow inom säljyrket. Förhoppningsvis kan denna studie medföra ny kunskap och nya insikter inom ett hittills obeforskat område i Sverige.

Syftet med denna studie var att undersöka ifall psykologisk säkerhet och transformativt ledarskap hade en positiv inverkan, och därmed kunde ses som organisatoriska förutsättningar, för att flow ska kunna uppnås av individer som arbetar med försäljning inom B2B i Sverige. Utifrån detta syfte formulerades följande hypoteser;

Hypotes 1: Det finns ett positivt samband mellan transformativt ledarskap och flow och Hypotes 2: Det finns ett positivt samband mellan psykologisk säkerhet och flow.

Metod

Deltagare och design

Sambandet mellan psykologisk säkerhet, transformativt ledarskap och flow undersöktes med hjälp av en enkät och en tvärsnittsstudie utfördes bland yrkesverksamma säljare inom B2B i Sverige. Urvalet var ett bekvämlighetsurval med

strategiskt utvalda personer, själva aktiva som säljare och/eller med många kontakter inom säljyrket, från mitt sociala nätverk. Enkäten fanns tillgänglig under perioden 5 - 25:e april 2019 då totalt 127 personer besvarade enkäten. En kontrollfråga utformades; "Arbetar du för närvarande som säljare inom B2B (på hel- eller deltid)?" och ställdes i inledningen av enkäten. Detta för att kunna sälla bort personer som nåddes av enkäten men som ej var yrkesverksamma som säljare vid tillfället de mottog den. Denna fråga var också nödvändig eftersom enkätens frågor var utformade så att respondenterna fick göra en bedömning utifrån hur de uppfattat/känt de olika tillstånden och påståendena i enkätfrågorna under *den senaste månaden*. Detta kräver följaktligen att man var yrkesverksam som säljare vid tillfället man besvarade enkäten, annars kunde man ej besvara frågorna på ett korrekt sätt utifrån studiens syfte. 20 personer svarade nej på denna fråga och sällades därmed bort från mitt urval. Ytterligare 33 personer exkluderades då de ej besvarade samtliga frågor i enkäten. Det slutliga bortfallet blev totalt 53 personer.

Av de 127 personer som svarade på enkäten blev det slutgiltiga antalet respondenter för studien 74 ($N = 74$). Samtliga respondenter arbetade med försäljning inom B2B på hel- eller deltid. 49 män och 25 kvinnor deltog, detta ger en fördelning på 66% män och 34% kvinnor, vilket stämmer överens med könsfördelningen av säljyrket i Sverige enligt statistik från Statistiska Centralbyrån (SCB, 2017). Respondenterna var i åldrarna 20 till 74 år ($M = 42.8, s = 9.2$) och hade mellan 1 och 43 års yrkeserfarenhet inom försäljning ($M = 15.3, s = 8.5$).

Instrument

En enkät utformad i Qualtrics med totalt 32 frågor (se Bilaga 1) skapades där tre validerade skalor användes; *The work-related flow inventory (WOLF)* (Bakker, 2007), *Global Transformational Leadership scale (GTL)* (Carless, Wearing & Mann, 2000) och *Team Psychological Safety Survey* (Edmondson, 1999). Jag valde också att lägga till tre bakgrundsvariabler - kön, ålder och antal yrkesverksamma år som säljare. Enkäten inleddes med att kort förklara syftet med studien och dess förutsättningar samt vad begreppen flow, transformativt ledarskap och psykologisk säkerhet betyder. Även syftet med att undersöka flow bland specifikt säljare inom B2B i Sverige beskrevs kort.

Att använda skalorna i den valda ordningen, med psykologisk säkerhet sist, var ett medvetet val för att undvika att påverka deltagarna med så kallade laddade frågeställningar (som vissa frågor i denna skala kan uppfattas som), och som skulle kunna påverka hur man svarar på kommande frågor i enkäten (Cozby & Bates, 2015). Samtliga tre skalor som användes mättes på en 7-gradig likert-skala där "1 = aldrig", "2 = nästan aldrig", "3 = ibland", "4 = regelbundet", "5 = ofta", "6 = mycket ofta" och "7 = alltid".

Flow. Den skala som användes för att mäta flow heter "The work-related flow inventory" (WOLF) och skapades av Bakker (2007). Skalan bestod av 13 frågor ($\alpha = .88$) inom de tre olika områdena arbetsglädje, absorption och inre motivation som enligt Bakker (2007) är de tre kärnkomponenterna inom fenomenet flow. Exempel på frågor från denna skala är; "Jag utför mitt arbete med stor njutning", "När jag arbetar, tänker

jag på inte på något annat än mitt arbete” och “När jag arbetar med något gör jag det för min egen skull”. Den använda WOLF-skalan är den ursprungliga skalan för att mäta arbetsrelaterad flow (Bakker, 2007). En översättning av skalan från engelska till svenska gjordes av mig, efter att ha fått besked av ledande forskare inom området i Sverige att den inte redan fanns översatt till svenska.

Transformativt ledarskap. Skalan som användes för att mäta graden av transformativt ledarskap inom en organisation heter “Global Transformational Leadership scale (GTL)” och bestod av sju frågor ($\alpha = .96$), exempelvis *“Min närmaste chef främjar förtroende, engagemang och samarbete mellan personalen”* och skapades av Carless och kollegor (2000). Även denna skala översattes av mig från engelska till svenska då den inte redan fanns översatt, vilket jag fick bekräftat av forskare inom detta område i Sverige.

Psykologisk säkerhet. Skalan “Team Psychological Safety Survey” är framtagen av Amy Edmondson (1999), och har ursprungligen sju frågor. Vid ett reliabilitetstest för denna skala blev Cronbachs alfa-värdet, $\alpha = 0.54$, ett värde under det rekommenderade gränsvärdet på 0.7. Då Cronbachs alfa för denna skala var för lågt, men även på grund av att en fråga bedömdes som svår att svara på och lätt att misstolka, valdes en fråga bort; *“På din arbetsplats skulle ingen avsiktligt agera på ett sätt som underminerar dina ansträngningar”*. Med de svarsalternativ som användes för samtliga skalor, där “1 = aldrig” och upp till “7 = alltid”, kunde denna fråga dessvärre ha tolkats i “fel riktning” och därmed ha påverkat skalans validitet. Därför togs denna fråga bort inför kommande analyser. I och med att denna fråga togs bort höjdes Cronbachs alfa till $\alpha = 0.68$, (vilket är precis på gränsen till det rekommenderade värdet på $\alpha = 0.7 - 0.8$, men betydligt bättre än 0.54) I analysen som utfördes i denna studie ingick alltså endast sex frågor. Exempel på en fråga ur denna skala är; *“Om du begår ett misstag på din arbetsplats hålls det ofta emot dig”*.

Ursprungligen används denna skala för att undersöka psykologisk säkerhet inom ett specifikt team, men ordet *team* har i denna enkätundersökning bytts ut till *arbetsplats*. Att byta ut team till just arbetsplats, men även arbetslag, företag eller organisation, har gjorts vid ett flertal andra forskningsstudier med bibehållen reliabilitet och kan därmed anses som godtyckligt att göra även i denna studie. Denna skala fanns redan översatt av två studenter vid Psykologiska Institutionen på Lunds Universitet (Frennby & Grumert, 2018), enligt WHO’s riktlinjer gällande översättningar, och därmed användes denna svenska version i föreliggande studie.

Tillvägagångssätt

Ett inlägg/artikel, med en kort och tydlig förklarande text om studien, en länk till enkätundersökningen samt en tilltalande bild, publicerades som ett offentligt inlägg på LinkedIn och Facebook. Detta ledde till ett s.k. snöbollsurval. Deltagarna värvades främst genom sociala medier, med en uppmaning att besvara och/eller sprida enkäten vidare ifall man hade säljare inom B2B i sitt nätverk eller umgängeskrets. Samtidigt skickades även riktade mejl ut till utvalda personer med ett känt nätverk av säljare runt omkring sig, exempelvis försäljningschefer, utbildare inom försäljningsyrket och ansvariga för olika stora chefsnätverk. Budskapet kring vad studien gick ut på var i grunden detsamma, men varierades på ett sätt som hoppades locka de olika specifika

nätverk/personer som kontaktades. Ett antal påminnelser via både mejl och sociala medier skickades ut under de 20 dagar som enkäten fanns tillgänglig.

Resultat

Denna studie visade att flow upplevs i stor utsträckning av individer inom säljyrket i Sverige. De två faktorer som förväntades påverka flow, transformativt ledarskap och psykologisk säkerhet, upplevdes även de i stor utsträckning.

Hypotes 1 "Det finns ett positivt samband mellan psykologisk säkerhet och flow samt Hypotes 2 "Det finns ett positivt samband mellan transformativt ledarskap och flow" testades båda först med Pearsons korrelationstest. Resultatet av Pearsons korrelationstest visade på ett signifikant positivt medelstarkt samband mellan såväl psykologisk säkerhet och flow ($r = .42, p < .001$) samt mellan transformativt ledarskap och flow ($r = .39, p < .001$). Dessa resultat tolkades som att såväl en hög grad av psykologisk säkerhet samt en hög grad av transformativt ledarskap i en organisation hade medelstarka samband med upplevelsen av flow bland individer som arbetar inom försäljning (se Tabell 1). Båda dessa hypoteser gavs därmed initialt stöd och undersöktes vidare.

Tabell 1

Bivariata korrelationer samt medelvärden och standardavvikelser mellan studiens variabler (Pearsons, two-tailed), N = 74

Variabel	(1)	(2)	(3)	M	s
1. Flow	-			4.64	0.96
2. Transformativt ledarskap	.39**	-		4.72	1.48
3. Psykologisk säkerhet	.42**	.58**	-	5.39	0.83

** = $p < .001$

För att titta vidare på sambanden, och därmed den samlade betydelsen av psykologisk säkerhet och transformativt ledarskap för flow, utfördes en multipel regressionsanalys. Resultaten av regressionen indikerade att de två faktorerna tillsammans förklarade 19% av variansen av tillståndet flow ($R^2 = 0.19; F_{3,70} = 9.49, p < .001$). Det visade sig att det fanns ett positivt signifikant samband för psykologisk säkerhet och flow ($\beta = .29, p = .03$) medan det ej fanns ett signifikant samband för transformativt ledarskap och flow ($\beta = 0.23, p = .08$). Detta tolkades som att psykologisk säkerhet är en viktigare prediktor för flow än vad transformativt ledarskap är. En fortsatt tolkning av detta är att det finns andra faktorer som spelar roll för tillståndet flow, men som ej har undersökts i denna studie.

Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka ifall psykologisk säkerhet och transformativt ledarskap hade ett positivt samband med flow, och därmed kunde ses som organisatoriska förutsättningar för att flow ska kunna uppnås av individer som arbetar med försäljning inom B2B i Sverige.

Resultatet visade att en av de valda faktorerna, psykologisk säkerhet, hade ett signifikant positivt samband med flow medan den andra faktorn, transformativt ledarskap, hade ett icke signifikant samband med flow. Ett statistiskt signifikant bivariat samband fanns dock mellan transformativt ledarskap och flow. Skillnaden i resultat mellan korrelations- och regressionsanalysen skulle kunna ha en metodologisk förklaring då studiens stickprov var aningen litet och medför låg power, detta gör att man får tolka resultatet med viss försiktighet.

Gällande psykologisk säkerhet går denna studies resultat i linje med tidigare forskning gällande flow och denna faktor (May et al., 2004; Smith et al., 2012) men gällande transformativt ledarskap går resultaten istället i motsatt riktning (om man utgår från resultatet av regressionsanalysen) om man jämför med tidigare studier (Lisner, 2009). Resultatet tolkas vidare som att det mycket troligt finns flera andra faktorer som påverkar huruvida en individ inom säljyrket uppnår tillståndet. Utifrån dagens forskningsläge är det dock svårt att avgöra vilka dessa faktorer kan vara, då ingen referensdata eller tidigare studier finns för jämförelser inom detta område och för denna yrkesgrupp. Endast några få studier har studerat flow i samband med de två faktorer jag valde, så för att lättare kunna tolka resultaten djupare har jag brutit ner fenomenet flow i dess olika komponenter. På så sätt kan de organisatoriska förutsättningarna som förväntades ha ett positivt samband med flow i min studie lättare kopplas ihop, skiljas åt och förstås.

De tre kärnkomponenterna av arbetsrelaterad flow är enligt Bakker (2007) och Csikszentmihalyi (2003); inre motivation, absorption och arbetsglädje. Hur påverkas då dessa komponenter av ett transformativt ledarskap och psykologisk säkerhet inom en organisation? Att en hög grad av psykologisk säkerhet i en organisation medför en hög grad av inre motivation bekräftas i flera studier (May et al., 2004; Smith et al., 2012) och känns naturligt. Känner man sig trygg med att kollegor och ledare i organisationen lyssnar, tillåter misstag, uppmuntrar kreativitet och vill mig väl, borde det vara lättare att hitta en motivation som bygger på inre faktorer som exempelvis självuppfyllelse och en självbekräftelse. Smith och kollegor (2012) visade på ett samband mellan ett psykologiskt säkert klimat i en organisation och en ökad inre motivation. Detta då individer på en psykologiskt säker arbetsplats visade sig vara mindre stressade och oroad över att kollegor och ledare medvetet skulle agera underminerande, eller på ett sätt som skulle kunna skada dem (Smith et al., 2012).

Att känna sig trygg och säker i den organisation man arbetar torde rimligen påverka hur jag hittar mitt inre driv, min inre motivation och kanske till och med ett inre kall. Att känna trygghet är en grundläggande faktor i alla lyckade relationer, privata och yrkesmässiga och därför tolkar jag det som att det också borde vara grundläggande för att nå en djup, inre motivation.

En transformativ ledare både utvecklar och motiverar till stor grad de anställda genom att sätta tydliga mål, ge feedback och agera inkluderande, vilket kan leda till en inre motivation (Deci & Ryan, 1987). Som säljare har man ofta många yttre faktorer som påverkar motivationen som exempelvis säljmål, bonussystem och provisionslön. Då flow innebär att man har en stark inre motivation och att arbetet i sig blir ens belöning, utan några ekonomiska incitament inblandade, väcks tankarna på hur inre och yttre motivationen kan tänkas påverka varandra. Kan det möjligtvis vara så att yttre motivation också kan leda till flow?

En tidigare studie kring motivation (Hendijani, Bischak, Arvai & Dugar, 2016) visade på att yttre och inre motivation hänger ihop, och att den yttre motivationen kan leda till inre motivation om individen känner att den kan gynnas i ett längre perspektiv. En pågående debatt inom detta forskningsområde handlar om effekten av ett så kallat *performance-contingent reward system* (fritt översatt; prestationsbaserat belöningsystem) för individer i en organisation. Hendijani och kollegor (2016) har forskat kring huruvida ett sådant typ av system, som används för att belöna de som uppfyller sina identifierade mål, ger en positiv effekt på motivation eller om det istället underminerar individen och dennes prestation. Denna "förstärkning" för ett väl utfört jobb har i tidigare forskning visat sig ha en direkt motverkan på den inre motivationen (som antas vara en bättre typ av motivation för en ökad prestation) men Hendijani och kollegors (2016) resultat visade tvärtemot. De kom fram till att ett *performance-contingent reward system* inom organisationen i kombination med en inre motivation hos individen, förbättrade prestationen hos individerna. Detta tolkar jag som att säljarnas yttre motivationsfaktorer, som bonusar och säljmål, inte hindrar eller motverkar den inre motivationen som upplevs hos individen när den är i flow, utan snarare kan förstärka både inre och yttre motivation, och i slutändan prestation.

När det gäller ledarskap och inre motivation menar May och kollegor (2004) att en transformativ ledare skapar ett tryggare arbetsklimat där man vågar lita på varandra och ger varandra utrymme att göra misstag. Att arbeta i en organisation som har både en hög grad av psykologisk säkerhet i kombination med en utvecklande ledare borde rimligtvis skapa förutsättningar för att hitta en inre motivation hos individen, och i förlängningen vara en förutsättning för att uppnå flow.

Den andra kärnkomponenten av flow är absorption. Med detta menas bland annat att man upplever en tillfällig förlust av självuppfattning och får en störd tidsuppfattning (Bakker, 2007; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002). För att kunna hamna i ett sånt här tillstånd borde en upplevd trygghet i arbetsmiljön vara väldigt viktigt. May och kollegor (2004) menar på att man vågar engagera sig djupare i sitt arbete först när man känner psykologisk säkerhet på sin arbetsplats. Man kan spekulera i att man behöver känna sig säker på att ingen på min arbetsplats skulle agera på ett sätt som är icke gynnsamt för mig (som är en del av definitionen av psykologisk säkerhet) för att nå denna upplevelse. Ett tillstånd där tiden bara "rusar iväg" har nog många av oss någon gång upplevt, att befinna sig i en trygg arbetsmiljö borde starkt gynna upprinnelsen till denna känsla av absorption.

May et al. (2004) menar att individen måste ha möjligheten att på riktigt fördjupa sig i sitt arbete för att trivas på jobbet och att detta leder till ett engagemang, både kognitivt och emotionellt, och i förlängningen till att uppnå flow. Utifrån detta resonemang skulle denna komponent av flow kunna uppnås om detta engagemang stimuleras, något som en transformativ ledare med fokus på utveckling rimligtvis bidrar

till. Linsners (2009) studie bekräftar detta resonemang när resultaten visade på att en transformativ ledare positivt påverkar komponenten absorption i flow.

Smith och kollegor (2012) visar istället på att det finns en s.k. counter-effect (fritt översatt; motsatt effekt) på denna komponent av flow i samband med ett transformativt ledarskap. Enligt dem "stör" transformativa ledare oftare för att de är mer engagerade och mer närvarande. Benägenheten att agera inkluderande, kanske då för ofta, verkar alltså kunna leda till en mindre grad av absorption hos de anställda. Kan det vara så att absorbering är den svåraste kärnkomponenten av flow att påverkas positivt av ett transformativt ledarskap? Eller är det, enligt Smith och kollegors (2012) forskningsstudie, till och med så att den kan motverka flow? I så fall skulle det, i alla fall delvis, kunna vara en förklaring till denna studies icke signifikanta resultat gällande transformativt ledarskap och flow.

Csikszentmihalyi (2003) beskriver den sista kärnkomponenten av flow, arbetsglädje, som att känna lycka, energi och ett högt välmående när man upplever tillståndet. Det känns för mig naturligt att dra slutsatsen att en hög psykologisk säkerhet i en organisation leder till att individer lättare kan känna arbetsglädje. Denna typ av säkerhet inger en grundkänsla av att mina kollegor vill mitt bästa och inte medvetet agerar på ett sätt som kan skada eller missgynna mig (och i förlängningen förmodligen sänka min grad av arbetsglädje).

May och kollegor (2004) kopplar ihop känslan av meningsfullhet i sitt arbete till att man upplever flow oftare och starkare. Meningsfullheten är kopplad till att man i grund och botten känner en psykologisk trygghet i den organisation man arbetar inom (May et al., 2004). Att koppla ihop meningsfullhet och arbetsglädje känns ganska så givet. Jag tror att det är väldigt svårt att känna glädje i sitt arbete om man på ett eller annat sätt inte upplever det meningsfullt. Utifrån detta resonemang skulle alltså psykologisk säkerhet kunna bidra till att arbetsglädje, och i förlängningen flow, uppnås oftare inom en organisation med en hög grad av detta.

Att hitta en balans mellan de utmaningar man får på arbetsplatsen och de färdigheter man besitter (ännu en komponent i flow) tror jag också är en viktig del av att känna arbetsglädje. Om man känner att man är duktig på sitt jobb, att man klarar av de arbetsuppgifter man ska utföra och att man blir utmanad till att hela tiden bli bättre, borde detta kunna leda till en ökad känsla av glädje i sin yrkesroll.

Här borde ledarskapet spela en viktig roll i hur utveckling av individuella styrkor inom en organisation hanteras. Ett transformativt ledarskap har fokus på utveckling och att skapa ett inkluderande klimat (Judge & Piccolo, 2004). När man hittar denna balans, med hjälp av ett utvecklande och stöttande ledarskap, borde även en viss glädje att klara av sina arbetsuppgifter på ett lyckat sätt infinna sig enligt mig. Men här torde även en hög grad av psykologisk säkerhet vara en bidragande faktor. Att känna arbetsglädje har troligtvis en stark koppling till att du kan prata med dina kollegor om problem uppstår, att du kan be om hjälp, erkänna dina misstag och att du känner att ingen på arbetsplatsen vill dig illa.

Att ledarskapet påverkar de anställdas arbetsglädje och välmående har många studier visat (Sridhar & Lyngdoh, 2017; Edmondson, 1999). Att dela känslor, att våga vara sig själv, att våga erkänna misstag - allt kännetecknar hur det är att arbeta på en arbetsplats där ett transformativt ledarskap bedrivs. Att känna arbetsglädje tror jag är väldigt mycket lättare ifall du känner att du har stöd av din chef, och att denne dessutom vill både utveckla dig och samtidigt lyssna på dig. Komponenterna arbetsglädje i flow

borde på så vis kunna vara en av de många effekterna som uppnås genom ett transformativt ledarskap.

Denna studie har en del begränsningar och de viktigaste att nämna är urvalet och stickprovsstorleken. Urvalet är relativt litet och baserat på ett snöbollsurval, med respondenter rekryterade till den allra största delen från sociala medier och övriga webbaserade nätverk. De kan vara så att de som besvarade enkäten generellt sett är väldigt engagerade individer, med ett intresse för försäljning, organisationspsykologi och olika aspekter inom dessa områden, och därför hade ett större intresse i att besvara enkäten. Detta leder till att det finns potentiella brister gällande den externa validiteten. Själva studiedesignen gör också att det finns en avsaknad av kontroll över möjliga störningsvariabler. Det relativt lilla stickprovet, i kombination med den typ av bekvämlighetsurval som studiens resultat baseras på, gör att möjligheterna att generalisera resultat till populationen säljare inom B2B i Sverige är begränsad. I och med att detta är en tvärsnittsstudie finns det också en kausalitetsproblematik, då det ej är möjligt att uttala sig om riktningen på sambanden mellan variabler.

Det finns också möjliga problem med reliabiliteten i denna studie i och med att Cronbachs alfa-värdet för skalan som mätte psykologisk säkerhet (Team Psychological Safety Survey) låg på gränsen även efter justering (då α höjdes från 0.54 till 0.68). Att denna skala är en validerad skala, som använts i ett flertal studier tidigare med ett alfa-värde inom de rekommenderade gränsvärdena, minskar dock graden av problematiken med reliabilitet gällande denna skala. I tillägg låg Cronbachs alfa för skalan som mätte transformativt ledarskap aningen högt ($\alpha = 0.96$), vilket kan tyda på att vissa frågor i denna skala var redundanta. Ingen justering genom att ta bort någon fråga i denna skala gjordes, då det endast skulle gett minimala förändringar i alfa-värdet. Valet av prediktorer/faktorer är också begränsande i sig.

Att använda en enkätundersökning kan också medföra problem med självskattning och högt internt bortfall, det senare mest beroende på att respondenterna inte besvarar samtliga frågor i enkäten. I denna studie blev den interna bortfallet på grund av att respondenterna inte svarat på alla frågor 33 personer, motsvarande 24% av det totala antalet respondenter, vilket kan anses aningen högt. Att skatta sig egen uppfattning gällande vissa ganska så diffusa och känslolstyrda påståenden, som ett flertal av enkätens frågor innehöll, kan så klart innebära en viss risk och påverkas av exempelvis aktuell sinnesstämning. Frågorna i enkätundersökningen var formulerade så att man skulle skatta hur de olika påståendena känts under den senaste månaden på arbetsplatsen. Det kan vara svårt att komma ihåg hur det faktiskt har känts så långt som en månad tillbaka, så en problematik kring minneskapacitet och tidsuppfattning finns också. Kanske hade en experimentell design varit att föredra, det hade även ökat möjligheten att undersöka kausalitet på ett annat sätt.

Jag har dessutom översatt två av skalorna i enkäten på egen hand och det finns alltid en risk att mening och betydelse ändras vid en översättning. Det hade varit att föredra att göra en översättning med en expert inom området som har engelska som sitt modersmål.

Med ovan begränsningar klargjorda finns det alltså en risk för att både typ 1 och typ 2 fel har begåtts. Det lilla stickprovet gör att risken för typ 2 fel ökar, och den osäkra reliabiliteten i skalan som mätte psykologisk säkerhet gör att risken för typ 1 fel också föreligger.

Trots nämnda begränsningar kan resultatet ses stärkas dels av att de ligger i linje med tidigare forskning gällande psykologisk säkerhet och flow (Dollard & Bakker, 2010; Edmondson, 1999; Sridhar & Lyngdoh, 2017) men också i och med användandet av redan validerade skalor för att mäta studiens variabler, vilka alla uppvisade hög reliabilitet i sin ursprungsform. Ytterligare en faktor som bidrar till att höja kvalitén i denna studie är det faktum att jag testade min enkätundersökning i form av en pilotundersökning och utifrån feedback på denna kunde justera och optimera enkäten inför genomförandet av själva studien.

Denna studie har visat på ett positivt samband mellan en hög grad av psykologisk säkerhet och flow bland säljare inom B2B i Sverige. Det kan sammanfattas såsom att psykologisk säkerhet är en organisatorisk förutsättning för att detta, på många sätt gynnsamma tillstånd, ska kunna uppnås. Dock finns det många andra typer av faktorer som påverkar hur en individ kan uppnå flow. Både organisatoriska faktorer såsom företagskultur och socialt stöd, men även individuella faktorer som engagemang och personlighet, kan vara viktiga. Jag hoppas att framtida forskare utvecklar kunskapen kring tillståndet flow vidare och att denna studie har väckt intresse för ytterligare forskning kring organisatoriska förutsättningar för flow inom säljyrket, men även inom andra yrkesgrupper.

Implikationer för organisationer och framtida forskning

Det är viktigt för framtida forskning att undersöka vilka faktorer som kan öka förekomsten av flow i organisationer, då detta leder till en rad positiva effekter för både de anställda individerna och för organisationen i stort, såsom ökad produktivitet och lönsamhet (e.g. Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Denna studie har endast undersökt två organisatoriska faktorer som kan tänkas bidra till upplevd flow för säljare, men med tanke på hur mycket positivt detta tillstånd kan medföra hoppas jag att framtida forskning tar reda på vilka andra möjliga prediktorer som finns.

En rad studier har visat på att ett ökat engagemang, och med det en ökad möjlighet att komma in i ett tillstånd av flow, är en viktig källa till konkurrensfördelar och ekonomisk lönsamhet (e. g. Medhurst & Albrech, 2016; Salanova, Bakker & Lorens, 2006). Kopplingen mellan flow och engagemang är tydlig och förhoppningsvis kommer fortsatta studier inom området lägga mer fokus på detta.

Ledarskap, och i vilken grad det faktiskt kan påverka hur en individ kan uppnå flow, bör också undersökas vidare. Tidigare studier har visat på hur ett transformativt ledarskap har en positiv inverkan på flow (e. g. Linsner, 2009), så trots att denna studie inte hittade ett signifikant samband mellan transformativt ledarskap och flow kommer även denna faktor förhoppningsvis undersökas vidare i framtida forskning.

En individuell faktor som med fördel skulle kunna studeras närmare är sambandet mellan flow och kreativitet. Som ett exempel på en möjlig prediktor för flow dyker kreativitet upp gång på gång i tidigare forskning inom flow (Carmeli et al., 2014; Henker, Sonnentag & Unger, 2015; Kark & Carmeli, 2009; Liu, Zhang, Liao, Hao & Mao, 2016). Är det möjligtvis förutsättningar för en ökad kreativitet som organisationer och individer borde eftersträva för att flow ska kunna uppnås i högre utsträckning? En individ som kan uppnå flow, genom att vara verksam i en kreativ miljö, ökar sin

kunskap gällande problemlösning och utveckling av nya metoder och arbetssätt menar bland andra Carmeli och kollegor (2014). En sådan kunskapsbank borde vara en stor tillgång i en organisation.

Att lära sig mer om hur man skapar organisatoriska förutsättningar för sina anställda att uppnå tillståndet flow kan inte ses som annat än mycket gynnsamt för de allra flesta organisationer.

Referenser

- Bakker, A. B. (2007). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, *72*, 400-414.
doi:10.1016/j.jvb.2007.11.007
- Bass B. M., & Riggio R. E. (2005). *Transformational Leadership* (2:a upplagan). New York: Imprint Psychology Press
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, *46*, 554–571. doi: 10.2307/30040649
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, *14*(3), 389-405.
doi:10.1023/A:1022991115523
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: the mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, *48*(2), 115-135. doi:10.1002/jocb.43
- Clarke, S. G., & Haworth, J. T. (1994). "Flow" experience in the daily lives of sixth-form college students. *British Journal of Psychology*, *85* (1994), 511-523. doi:10.1111/j.2044-8295.1994.tb02538.x
- Cozby, P. C., & Bates, S. C. (2015). *Methods in behavioral research* (12:e upplagan). New York: McGraw-Hill Education
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Flow: Den optimala upplevelsens psykologi*. Stockholm: Natur & Kultur
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, *53*, 1024-1037.
doi:10.1037/0022-3514.53.6.1024
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, *11*(3), 266-280. doi:10.1037/1076-8998.11.3.266
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(3), 579-599. doi:10.1348/096317909X470690
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350-383. doi:10.2307/2666999

- Ellis, G. D., Voelkl, J. E., & Morris, C. (1994). Measurement and analyses issues with explanation of variance in daily experience using the flow model. *Journal of Leisure Research*, 26 (1994), 256-337. Hämtad 8 april, 2019, från: <https://search-proquest-com.ezproxy.ub.gu.se/docview/618643098?accountid=11162>
- Engeser, S., & Rheinberg, F. (2008). Flow, performance and moderators of challenge-skill balance. *Motivation and Emotion*, 32(3), 158-172. doi:10.1007/s11031-008-9102-4
- Fagerlind, A., Gustavsson, M., Johansson, G., & Ekberg, K. (2013). Experience of work-related flow: Does high decision latitude enhance benefits gained from job resources? *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 161-170. doi:10.1016/j.jvb.2013.03.010
- Frennby, C. & Grumert, K. (2018). *Psychological safety som prediktor för psykisk belastning och tecken på psykisk ohälsa, En kvantitativ tvärsnittsstudie på räddningstjänstpersonal*. Opublicerat psykologexamensuppsats, 2018, Lunds universitet: Psykologiska institutionen, Lund.
- Hendijani, R., Bischak, D. P., Arvai, J., & Dugar, S. (2016). Intrinsic motivation, external reward, and their effect on overall motivation and performance. *Human Performance*, 29(4), 251-274. doi:10.1080/08959285.2016.1157595
- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of promotion focus and creative process engagement. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 235-247. doi:10.1007/s10869-014-9348-7
- 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. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804. doi: 10.1002/job.v30:610.1002/job.571
- Lamb, C.W., Hair, J.F. & Mc Daniel, C. (2011). *Marketing* (11:e upplagan). Ohio: South-Western Cengage Learning. Hämtad 6 maj 2019 från https://fir.bsu.by/images/departments/ee/ee-materials/ee-materials/drozd/drazd_Lamb.Marketing%2011%20edition.pdf
- Linsner, S. H. (2009). Transformational leadership and “flow”: The mediating effects of psychological climate (Order No. 3358796). *ProQuest Dissertations & Theses Global: Business; ProQuest Dissertations & Theses Global: Health & Medicine; ProQuest Dissertations & Theses Global: Social Sciences*. (304914876). Hämtad 7 april 2019 från: <https://search-proquest-com.ezproxy.ub.gu.se/docview/304914876?accountid=11162>
- Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P., & Mao, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity: The mediating role of psychological safety and organizational identification. *Management Decision*, 54(1), 130-147. doi:10.1108/MD-09-2013-0443

- MacDonald, R., Byrne, C., & Carlton, L. (2006). Creativity and flow in musical composition: an empirical investigation. *Psychology of Music*, 34(3), 292–306. doi:10.1177/0305735606064838
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. doi: 10.1348/096317904322915892
- Medhurst, A. R., & Albrecht, S. L. (2016). Salesperson work engagement and flow: A qualitative exploration of their antecedents and relationship, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(1), 22-45. doi:10.1108/ QROM-04-2015-1281
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology; handbook of positive psychology*, 89-105. Oxford University Press: New York, NY. Hämtad 22 april 2019 från: <http://search.proquest.com/psycinfo/docview/619765546/84A4F2A1759F4568PQ/3?accountid=11162>
- Pineau, T. R., Glass, C. R., Kaufman, K. A., & Bernal, D. R. (2014). Self- and team-efficacy beliefs of rowers and their relation to mindfulness and flow. *Journal of Clinical Sport Psychology*, 8(2), 142-158. doi:10.1123/jcsp.2014-0019
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-being*, 7(1), 1-22. doi:10.1007/s10902-005-8854-8
- Statistiska centralbyrån, SCB. (2017). *Yrken i Sverige - snabba fakta*. Hämtad 7 maj 2019 från: <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/utbildning-jobb-och-pengar/yrken-i-sverige/>
- Schuler, J., & Brunner, S. (2009). The rewarding effect of flow experience on performance in a marathon race. *Psychology of Sport and Exercise*, 10(1), 168-174. doi:10.1016/j.psychsport.2008.07.001
- Sekerka, L. E., Comer, D. R., & Godwin, L. N. (2014). Positive organizational ethics: Cultivating and sustaining moral performance. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 435–444. doi:10.1007/s10551-017-3743-8
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi:10.1037/0003-066X.55.1.5
- Smith, M. B., Koppes B. L., & Vodanovich, S. J. (2012). The counter-intuitive effects of flow on positive leadership and employee attitudes: Incorporating positive psychology into the management of organizations. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(3), 174-198. doi: 10.1080/10887156.2012.701129
- Sridhar, G., & Lyngdoh, T. (2017). Flow and information sharing as predictors of ethical selling behavior. *Journal of Business Ethics*, 1-17. doi:10.1007/s10551-017-3743-8
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 407-428.

doi:10.1007/s11747-010-0211-8

Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S., & Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople, *Journal of Applied Psychology*, 83, 586-597. doi:10.1037/0021-9010.83.4.586

Bilaga 1:

Enkätundersökning, skapad i Qualtrics

Feel the flow - en studie om flow på jobbet

Flow på jobbet

Denna studie vill undersöka begreppet flow och titta närmre på de organisatoriska förutsättningar som behövs för att flow ska kunna uppnås på jobbet.

Vad är flow?

Flow är ett begrepp inom psykologin som sattes på kartan av den ungerska professorn Mihály Csíkszentmihályi redan på 1970-talet. Flow förklaras som ett medvetandetillstånd som inträffar när en individ blir helt uppslukad av en aktivitet och går bortom sin reflekterande självmedvetenhet, samtidigt som personen får en djup känsla av kontroll.

Flow leder till engagemang i utmanande aktiviteter, eftersom individen successivt behöver sätta högre krav på sina färdigheter för att behålla upplevelsen av flow. Flow ses därför som en nyckel till ett rikt och produktivt liv och yrkesliv.

Flow inom säljyrket

Studien riktar sig till en specifik yrkesgrupp - **säljare inom B2B**. Det har aldrig tidigare studerats i Sverige hur flow uppnås inom säljyrket och förhoppningsvis kan denna studie hjälpa till att fylla en kunskapslucka i forskningen. Det långsiktiga målet med studien är att ge en ökad kunskap och förståelse för hur flow kan uppnås inom denna yrkesgrupp, samtidigt som det leder till utveckling för både dig som individ och för organisationer.

Enkäten består av en inledande del med några korta frågor om dig och din yrkesroll för att sedan fortsätta med tre olika delar - **flow, transformativt ledarskap och psykologisk säkerhet**. Dessa tre faktorer undersöks för att se sambandet mellan dessa och för att se hur ledarskap och psykologisk säkerhet kan vara organisatoriska förutsättningar för flow.

Totalt består enkäten av 30 frågor och tar 5-10 minuter att besvara.

Hur kommer dina svar att hanteras?

Din medverkan är såklart mycket värdefull och det finns inga svar som är rätt eller fel, bara försök att svara så ärligt som möjligt. Din medverkan är frivillig och anonym och du kan när som helst välja att avbryta ditt deltagande, även när du påbörjat enkäten. Studien görs inom ramen för kandidatuppsatser vid Göteborgs Universitet och dina svar kommer att behandlas med konfidentialitet. Resultatet presenteras gruppvis och det inte går att identifiera enskilda individer.

Stort tack på förhand för att du är med och ökar kunskapen kring flow för säljare!

Vänliga hälsningar,

Sara Hult

Student vid Psykologiska institutionen, Göteborgs Universitet

Är du redo att svara på enkäten?

Ja absolut!

Nej, jag gör det senare

Juridiskt kön;

Kvinna

Man

Annat

Din ålder;

Ange här:

Arbetar du för närvarande som säljare inom B2B (på hel- eller deltid)?

Ja

Nej

Hur många år har du varit yrkesverksam som säljare?

Ange här:

DEL 1 (av 3) - FLOW

Samtliga påståenden i enkäten hänvisar till hur du har upplevt ditt arbete under **den senaste månaden**.

När jag arbetar, tänker jag bara på mitt arbete.

Ange hur ofta du upplevt detta under den senaste månaden;

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Jag blir uppslukad av mitt arbete.

Ange hur ofta du upplevt detta under den senaste månaden;

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

När jag arbetar glömmer jag allt annat omkring mig.

Ange hur ofta du upplevt detta under den senaste månaden;

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Jag blir försjunken i mitt arbete.

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Mitt arbete ger mig en bra känsla.

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Jag utför mitt arbete med stor njutning.

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Jag känner mig lycklig när jag arbetar.

Ange hur ofta du upplevt detta under den senaste månaden;

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Jag känner mig positiv och glad när jag arbetar.

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Jag skulle fortfarande göra det här arbetet, även om jag fick mindre lön.

Ange hur ofta du upplevt detta under den senaste månaden;

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Jag kommer på mig själv med att vilja arbeta på fritiden.

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Jag arbetar för att jag tycker om att göra det.

Ange hur ofta du upplevt detta under den senaste månaden;

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

När jag arbetar med något gör jag det för min egen skull.

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Jag får min motivation från själva arbetet och inte från belöningen för det.

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

DEL 2 (av 3) - TRANSFORMATIVT LEDARSKAP

Transformativt ledarskap kallas också utvecklande ledarskap, därför att det sker genom att ledaren får medarbetarna att utveckla nya egenskaper och få en ny syn på saker och ting. Utgå från hur din **närmaste chef** agerar/leder i din organisation.

Min närmaste chef kommunicerar en tydlig och positiv vision av framtiden.

Ange hur ofta du upplevt detta under **den senaste månaden**;

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Min närmaste chef behandlar personalen som individer, stöttar och uppmuntrar vår utveckling.

Ange hur ofta du upplevt detta under den senaste månaden;

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Min närmaste chef ger uppmuntran och erkännande till personalen.

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Min närmaste chef främjar förtroende, engagemang och samarbete mellan personalen.

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Min närmaste chef uppmuntrar att tänka på problem på nya sätt och ifrågasätter antaganden.

Ange hur ofta du upplevt detta under den senaste månaden;

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Min närmaste chef är tydlig gällande sina värderingar och berättar samt agerar utifrån vad han/hon står för.

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Min närmaste chef inger stolthet och respekt hos andra och inspirerar mig genom att vara mycket kompetent.

Ange hur ofta du upplevt detta under den senaste månaden;

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

DEL 3 (av 3) - PSYKOLOGISK SÄKERHET

Denna avslutande del av enkäten handlar om hur du uppfattar graden av psykologisk säkerhet som generellt sett råder på din arbetsplats. Psykologisk säkerhet definieras som att kunna arbeta och agera utan rädsla för negativa följder för sin självbild, status eller karriär.

Om du begår ett misstag på din arbetsplats hålls det ofta emot dig.

Ange hur ofta du upplevt detta under **den senaste månaden**;

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Kollegor på din arbetsplats kan samtala om problem och svåra ämnen.

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Det händer att personer på din arbetsplats utesluter andra för att de är annorlunda.

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Det är tryggt att ta risker på din arbetsplats.

Ange hur ofta du upplevt detta under den senaste månaden;

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Det är svårt att be andra medlemmar på din arbetsplats om hjälp.

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

På din arbetsplats skulle ingen avsiktligt agera på ett sätt som underminerar dina ansträngningar.

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid

Dina unika färdigheter och talanger värdesätts och tas till vara när du arbetar tillsammans med andra personer på din arbetsplats.

Ange hur ofta du upplevt detta under den senaste månaden;

1 = aldrig, 2 = nästan aldrig, 3 = ibland, 4 = regelbundet, 5 = ofta, 6 = mycket ofta, 7 = alltid