



LUNDS UNIVERSITET

SOCK20 Kandidatuppsats, 15hp
Seminariedatum: 12-01/2024

Engagerad i engagemanget; En analys av hur Intern Employer Branding och Transformativt Ledarskap främjar medarbetarnas engagemang, förklarat ur Social Exchange Theory

Författare: Eneo Cela
Handledare: Anna Ilsøe

Arbetets art

Kandidatuppsats i Human Resource Programmet vid Lunds Universitet

Sidantal

41

Titel

Engagerad i engagemanget; En analys av hur Intern Employer Branding och Transformativt Ledarskap främjar medarbetarnas engagemang, förklarar ur Social Exchange Theory

Författare

Eneo Cela

Handledare

Anna Ilsøe

Datum

12-01/2024

Sammanfattning

Studien identifierar och analyserar sambandet mellan intern employer branding (IEB), transformativt ledarskap och Social Exchange Theory (SET), samt hur dessa arbetar för att öka medarbetarnas engagemang inom en organisation som arbetar med rekrytering och bemanning. Studien grundar sig på en kvalitativ forskningsansats, med insamlad data från semistrukturerade intervjuer med både medarbetare och ledningen för att få en mångfaldig, övergripande uppfattning om organisationens engagemang. Studien belyser olika strategier inom IEB, däribland Employer Value Proposition (EVP), Conducting Intra-Organizational Research (CIR) och Internal Branding Activities (IBA), som centrala i att kunna bilda en miljö som främjar engagemang. Det transformativa ledarskapet framställs som en ledarstil med verktygen att förstärka effekterna av dessa strategier genom att kunna stimulera, inspirera och erbjuda stöd som är individuellt anpassat, för att främja medarbetarnas engagemang.

Avslutningsvis konkluderar studien att en strategisk och planerad synergi av IEB och ett transformativt ledarskap, sett utifrån principerna av SET, resulterar i fostrande av en arbetsmiljö som främjar medarbetarengagemang. Utöver att bidra till en akademisk förståelse av dessa koncept, bringar studien även insikter om praktiska bevis till organisationer som har högre engagemang bland medarbetarna som mål att använda sig av.

Nyckelord

Intern employer branding, transformativt ledarskap, Social Exchange Theory, medarbetarengagemang

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Syfte och frågeställning	6
1.3 Avgränsning	6
2. Teori	7
2.1 Intern Employer Branding	7
2.1.1 IEB och engagemang	8
2.1.2 Hur HR kan arbeta med IEB	8
2.2 Transformativt ledarskap	9
2.2.1 Transformativt ledarskap och engagemang	10
2.3 Social Exchange Theory	10
2.3.1 SET och engagemang	11
3. Metod	12
3.1 Fallstudie	13
3.2 Kvalitativ studie	13
3.3 Urval	15
3.4 Semistrukturerade intervjuer	15
3.5 Etiska utgångspunkter	16
3.6 Tematisk analys	17
3.7 Metoddiskussion	17
4. Resultat och Analys	19
4.1 Chefers perspektiv på IEB och engagemang med SET	19
4.2 Anställdas perspektiv på IEB och engagemang med SET	22
4.3 Chefers perspektiv på transformativt ledarskap och engagemang med SET	25
4.4 Anställdas perspektiv på transformativt ledarskap och engagemang med SET	28
4.5 Sammanfattning och slutsats	31
5. Diskussion	33
5.1 Diskussion av forskningsfrågorna	33
5.1.1 IEB-komponenters påverkan på anställdas engagemang	33
5.1.2 Transformativa ledarskapets främjande effekter av IEB och SET på engagemang	33
5.2 Framtida forskning	34
5.3 Slutsats	35
Källförteckning	36
Intervjuguide 1 (chef och HR-chef):	38
Intervjuguide 2 (medarbetare):	38
Informerat samtycke	40

Förord

Resan till att fullborda denna kandidatuppsats kan liknas med en berg- och dalbana, med lika många höga toppar och låga bottnar som den läskigaste av dem. Det har varit utmanande att navigera sig i de främmande och komplicerade situationerna, men min drivkraft till att förstå komplexiteten av medarbetarnas engagemang lät mig inte ge upp. För detta riktar jag även ett stort tack och uppskattning till min handledare, Anna Ilsøe, för hennes stöd, feedback och vägledning för att jag skulle kunna navigera mig i de tuffa stunderna. Jag riktar även ett tack till intervjupersonerna, där deras deltagande möjliggjorde det för mig att förstå medarbetarnas engagemang inom just deras organisation, genom deras öppenhet kring deras egna upplevelser.

Slutligen vill jag även tacka mig själv, för att ha varit tålmodig och trott på mig själv under de svåraste stunderna vilket tillät mig att slutföra mitt arbete. Denna uppsats är mer än bara en reflektion av min akademiska resa, utan även ett kvitto på en kollektiv ansträngning som kunde färdigställa den.

1. Inledning

Denna studie analyserar de avgörande rollerna som Intern Employer Branding (IEB), transformativt ledarskap och Social Exchange Theory (SET) spelar i att skapa och öka medarbetarnas engagemang i en organisatorisk kontext. Genom utförandet av en kvalitativ fallstudie dyker studien djupare i hur strategier inom employer branding (Ambler, Barrow, 1996; Backhaus, Tikoo, 2004) och ledarskap (Burns, 1978; Bass, 1985) influerar medarbetarnas engagemang. Förankrad med SET (Homans, 1958; Blau, 1964), analyserar studien den ömsesidiga relationen mellan organisationen och medarbetarna och söker att förstå den nyanserade dynamiken som driver engagemang. Utan att avslöja studiens djupgående analys och slutsats, avser denna introduktion att introducera strategier och teorier som djupt påverkar medarbetarengagemang i dagens ständigt förändrande företags landskap.

1.1 Bakgrund

I den dynamiska och mångfacetterade sektorn av rekrytering och bemanning, är denna studie centrerad i ett företag som är omtalat för sin omfattande ställning och hantering av arbetskraft. Företaget är en så kallad tredjepartslogistik, därav fokuserar de inte enbart på att anlita intern arbetskraft eller extern till bemanningen som konsulter, utan har även deras egna lager med ett dedikerat lagerarbete. Det är inom denna komplexa och konkurrenskraftiga bransch som organisationen demonstrerar sin strategiska integration av IEB, transformativt ledarskap och SET för att öka medarbetarengagemanget.

Valet av denna specifika organisation för att utföra denna studie var av mitt personliga intresse för konceptet IEB, och dess potential att skapa en arbetsplats som är optimal för alla som är involverade. Med en vetskap om organisationens sätt att arbeta på sen tidigare, var jag redan medveten om att medarbetarengagemang var ett huvudfokus för organisationen. Erbjudandet av olika program och initiativ som inte alltid är en del av normen utan är unika öppnade upp för en spännande möjlighet att göra en djupgående analys av denna organisationens tillvägagångssätt gällande just medarbetarengagemang. Idén av att organisatoriska strategier avsevärt kan förbättra arbetsmiljön är något som fascinerar mig och att utforska detta ämne i min valda organisation som arbetar med rekrytering och bemanning var en spännande utmaning.

Med en etablerad HR-avdelning och duktiga rekryterare, står organisationen som ett tydligt kvitto på vikten av implementeringen av strategiska praktiker för att fostra en positiv arbetsmiljö. Studien avser att djupdyka i hur denna organisation använder sig av IEB, transformativt ledarskap och SET för att främja och bibehålla medarbetarengagemang bland den mångsidiga personalen. Genom en kvalitativ fallstudie, analyserar studien hur strategier av IEB, som konceptualiserat av Ambler & Barrow (1996) och Backhaus & Tikoo (2004), tillsammans med praktiker av transformativt ledarskap förklarar av Burns (1978) och Bass (1985) samt med en förankring av SET (Homans, 1958; Blau, 1964), och hur detta påverkar medarbetarnas engagemang.

Valet av att fokusera på denna specifika organisation reflekterar ett personligt val och fascination över hur en arbetsplats kan utvecklas till att bli den bästa möjliga för sina medarbetare. Studien representerar en akademisk strävan, men utöver det går även ut på en resa för att upptäcka effektiva strategier som kan göra en signifikant skillnad i en organisations engagemangsnivåer i dagens snabbt utvecklande miljö. Utan att avslöja för mycket av studiens innehåll, har introduktionen och bakgrunden givit en förförståelse för vad studiens resa och mål har varit. Därför är denna studie inte bara en utforskning av teoretiska

koncept men även en personlig och professionell analys av hur strategiska implementeringar av dessa praktiker kan skapa, bilda och bibehålla engagemang hos medarbetarna.

1.2 Syfte och frågeställning

Studien avser att analysera och belysa de mångfacetterade effekterna som IEB, transformativt ledarskap och SET har på medarbetare inom en organisatorisk kontext. Den söker att förstå hur dessa strategiska implementeringar och teoretiska konstruktioner interagerar för att främja högre nivåer av engagemang bland medarbetarna. Genom att fokusera på dessa områden, är studiens syfte att tillhandahålla en omfattande förståelse av mekanismerna som organisationer kan använda sig av för att fostra en djupt engagerad arbetsstyrka. Med en kvalitativ forskning kan studien sträva efter att belysa nyanserade sätt för organisationer att förbättra deras employer brand, eller varumärke med andra ord, forma transformativa ledare och förstå de komplexa utbyten som driver medarbetarnas engagemang. Därför är mina frågeställningar följande:

- Hur komponenterna av IEB, specifikt Employer Value Proposition (EVP, Conducting Intra-Organizational Research (CIR) och Internal Branding Activities (IBA), interagerar med varandra för att främja organisationens medarbetarengagemang?
- På vilket sätt främjar ett transformativt ledarskap effekterna av IEB och SET i att kultivera en engagerad och dynamisk arbetsstyrka?

1.3 Avgränsning

I ett undvikande syfte för att uppsatsen inte ska bli alldeles för omfattande kommer den att vara avgränsad till en specifik organisation inom branschen för rekrytering och bemanning. Detta valet har tagits för att kunna fokusera och lägga all tid på ett enda fall, och tillåta mig själv att lyckas erhålla en genomgripande och djupdykande förståelse för de strategier och initiativ som ledningen använder sig av för att främja medarbetarnas engagemang. På detta vis kan en mer komplex, detaljerad och noggrann analys utföras.

2. Teori

2.1 Intern Employer Branding

Employer branding som ett koncept introducerades första gången 1996 i lexikonet för personalhantering av Ambler & Barrow. De kunde se en potential att använda sig av marknadsföringstekniker och tillämpa dessa i rekryteringsprocessen och att behålla anställda. Visionen för employer branding begränsades inte till att bara locka medarbetare till organisationer genom tekniker för att marknadsföra varumärket, utan även att en intern marknadsföring av varumärket skulle bidra till större nivåer av motivation och engagemang hos anställda, därmed bättre kundresultat (Backhaus & Tikoo, 2024). Det blev evident för organisationer att engagera sig i den befintliga arbetskraften och att utvidga fokuset till att utveckla intern employer branding. Driven av flera faktorer, ser denna förändring till att öka den växande betydelsen av medarbetarengagemang och att anställda är varumärkets ambassadörer (Moroko, Uncles, 2009).

IEB är en process som innefattar skapandet av en unik organisationsidentitet som kommuniceras till medarbetarna för att främja olika känslor som exempelvis engagemang, tillhörighet och lojalitet (Backhaus, Tikoo, 2004). Som en subgenre av employer branding, som är det övergripande konceptet som även kan beröra externa målgrupper, har IEB enligt Backhaus & Tikoo det primära målet av att öka medarbetarnas engagemang, men även produktivitet och lojalitet, och på så sätt kan organisationen vara konkurrenskraftig.

Skapandet av IEB består av flera steg. Första steget är att definiera de värderingar och den kultur som företaget har, eller vill ha, samt att sedan se till att dessa visioner tydligt kommuniceras till medarbetarna (Ambler, Barrow, 1996). Genom att använda sig av olika kanaler, som kan vara allt från interna nyhetsbrev och teammöten, kan dessa visioner kommuniceras. HRs roll i detta är att arbeta med skapandet av en arbetsmiljö som är positiv och återspeglade av dessa visioner. Detta genom policys om balans mellan arbete och fritid, erbjuda kompetensutveckling eller att identifiera och belöna prestationer (Wellin, 2013).

En avgörande komponent av IEB är Internal Branding Activities (IBA). Interna aktiviteterna fokuserar på att utveckla program för att främja en god arbetsmiljö och kultur (Moroko, Uncles, 2009). Olika exempel på IBA kan inkludera kompetensutvecklingar, sessioner av coaching, workshops och bedömningar av prestationer (Stuss, Herdan, 2017).

En annan komponent av IEB är Conduction Intra-Organizational Research (CIR), som innebär att man frekvent utför interna undersökningar för att förstå och kunna uppfylla medarbetarnas behov (Moroko, Uncles, 2009). Utan dessa interna undersökningar är det svårt att identifiera och förstå behoven och agera effektivt utifrån dessa och tillgodose medarbetarna med den krävda stimulans. Genom att samla in, kartlägga och analysera feedback från medarbetarna och använda detta för att förbättra eller utmana befintliga initiativ och strategier kan organisationen uppnå större framgång på alla plan. Denna typ av datainsamling kan användas av en organisation i kombination med andra delar av datainsamlingar och processen som organisationen kan använda sig av för att få en övergripande inblick kring vilka delar som exempelvis har störst påverkan på just engagemang inom organisationen (ibid.).

Sammanfattningsvis är IEB en strategisk process som syftar till att forma en unik identitet inom organisationen för deras medarbetare. IEB är en fortsättning på det bredare konceptet av employer branding och agerar som en reflektion av den förändring organisationer gör i sina strategier mot mer människocentrerade sådana. Olika aktiviteter och initiativ inom IEB kan

på så sätt öka medarbetarnas engagemang och även lojalitet och produktivitet, vilket enligt Clarke (2001) tillåter en organisation att vara mer konkurrenskraftig. Effektiviteten av dessa är beroende av organisationens fokus på att dessa stämmer överens med de visioner som organisationen lovar.

2.1.1 IEB och engagemang

Genom IEB kan man även utföra interorganisatorisk forskning som kan användas för att förstå medarbetarnas erfarenheter och förväntningar, som i sin tur kan bilda Employee Value Proposition (EVP). EVP är en grundläggande komponent i IEB som hänvisar till unika uppsättningar av förmåner och upplevelser som en organisation kan erbjuda sina anställda i ett utbyte mot deras arbete och engagemang (Pawar, 2016; Nagpal, Nagpal, 2019). I grunden är EVP ett utbyte, som i att "ge och ta", mellan arbetsgivare och arbetstagare. Det framställer vad organisationen erbjuder anställda (exempelvis ersättning, work-life balance, kompetensutveckling) och vad som förväntas i gengäld för detta utbyte (exempelvis arbete, tid, lojalitet). Det är en avgörande komponent i att locka, behålla och engagera medarbetare (ibid.). Det har en direkt påverkan på medarbetarnas produktivitet eftersom en anställd är mer benägen till att vara engagerad till arbetet när man uppfattar sitt bidrag till organisationen är proportionerligt till de förmåner man får i utbyte av organisationen. Formandet av EVP kräver att organisationen förstår vilka förväntningar medarbetarna har på dem, vilket de kan förstå genom interorganisatorisk forskning. Det kan vara enkäter gällande medarbetarnas åsikter kring förväntningar, vilket ger en värdefull insikt i de faktorer som spelar roll i påverka medarbetarnas engagemang. Därefter kan dessa insikter användas för att bättre utforma och anpassa sitt EVP och bättre förstå och möta medarbetarnas förväntningar samt behov.

Kortfattat kan man därför konstatera att IEB har en stor roll i att förbättra medarbetarnas engagemang. Det fostrar en miljö där medarbetare kan identifiera sig med organisationens varumärke som därför ökar deras upplevda känsla av tillhörighet till organisationen och därmed engagemanget (Staniec, Kalinska-Kula, 2021). Av dessa anledningar är det en investering för organisationer att fokusera på att effektivisera dessa strategier av IEB och satsa på att öka medarbetarnas engagemang.

2.1.2 Hur HR kan arbeta med IEB

Employer brandings specialisering på det interna, IEB, är en komponent som är avgörande i en strategi inriktad på personalhantering. Employer branding syftar till den process att främja företagets värderingar och arbetsmiljö för potentiella och aktuella medarbetare, där IEB lägger sitt fokus på just aktuella sådana (Backhaus, Tikoo, 2004).

Employer branding i form av varumärke, kan agera som en strategi inom hanteringen av personal i form av att rekrytera och attrahera samt bibehålla medarbetare. Ett starkt varumärke kan framställa företaget som en mer attraktiv arbetsplats för framtida arbetare där det underlättar för företaget att lyckas rekrytera talangfull arbetsstyrka. Det kan även underlätta för organisationen att behålla den aktuella arbetsstyrkan genom främjandet av en positiv arbetsmiljö som fostrar ett engagerat tillstånd (Staniec, Kalinska-Kula, 2021). Samtidigt kan IEB och det interna varumärket vara en del av personalhanteringen genom att förbättra medarbetarnas upplevda nöjdhet och engagemang. Att fokusera på det interna varumärket kan tillåta HR att främja en positiv arbetsmiljö som uppmuntrar medarbetare till att vilja arbeta inom organisationen och prestera på så hög nivå som möjligt (ibid.).

HR kan arbeta med det interna varumärket på flera olika sätt. HR kan hjälpa ledningen att definiera de värderingar organisationen främst värdesätter och se till att dessa konsekvent kommuniceras ut i organisationen (Staniec, Kalinska-kula, 2021). Utöver det kan HR även bidra till skapandet av en positiv arbetsmiljö där de utvalda värderingarna återspeglas i implementeringen av policier som främjar engagemang, erbjuder möjligheter till professionell utveckling och belönar medarbetarnas insatser (Deci, Ryan, 2000). Dessutom kan HR även använda det interna varumärket för att vara en avgörande del av att rekrytera och behålla anställda genom främjandet av organisationens kultur och arbetsmiljö (ibid.). På så sätt kan HRs arbete med det interna varumärket i IEB vara ett kraftfullt verktyg i hanteringen av personalen.

2.2 Transformativt ledarskap

År 1978 lyfte James MacGregor Burns fram modellen transformativt ledarskap, en modell som bygger på att följarna ska vara delaktiga i organisationens utveckling. Modellen har ryktet om att vara världsledande angående just ledarskap. Den som sedan drivit på utvecklingen är Bernard M. Bass (1985) som kom fram med de fyra I:na, som kommer att presenteras mer i detalj.

Det finns en metaanalys studie som genomfördes i USA gällande det transformativa ledarskapet år 1996 (Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam) där det framkom att ett transformativt ledarskap är en ledarstil som är väldigt framgångsrik. Studien visade på att det finns en korrelation mellan ledarens val av att använda sig av ett transformativt ledarskap i kontakten med medarbetarna. Det finns även ett uppenbart samband mellan medarbetarnas känsla av effektivitet och intellektuell stimulering, till exempel hur de upplever samarbetet i organisationen. I kombination med detta leder även det transformativa ledarskapet till att medarbetarnas prestationer blir bättre än förväntat, och man kan nu se att denna ledarstil blir allt mer frekvent i även strukturerade organisationer (ibid.).

Återgående till Bass (1985), nämner han att det transformativa ledarskapet kräver inspiration, handlingar och stimulans riktat till följarna för deras utveckling. Utöver känslan av att känna sig betydelsefulla, behöver medarbetare även känna att organisationen i sig är betydelsefull. Som tidigare benämnt, finns det fyra grundpelare för det transformativa ledarskapet - de fyra I:na, som utgör ledarstilens existens:

1. Idealiserad påverkan - när ledaren agerar som en trovärdig sådan och någon som eftersträvar något resulterar det i att följarna kan identifiera sig med ledaren och visionen. Ledarens visioner lyfter på ett positivt vis upp följarnas motivation, och om ledaren har denna utstrålning kan det på så sätt återspeglas i hur följarna ser på organisationen och deras lojalitet mot den (ibid.).
2. Inspirerande motivation - när ledaren har en positiv attityd och visar förtroende för sina följare resulterar det i att följarna troligen uppnår bättre prestationer och resultat. Men det finns andra faktorer som också påverkar prestationer, som gruppen sammanhållning och arbetsmiljön. Dessa faktorer bygger på att skapa den goda sammanhållningen för att tillsammans arbeta mot samma vision mycket effektivare och även vilja stanna kvar i gruppen. Om en följare har en ledare som ökar självförtroendet och kompetens, visar forskning på att följarens inre motivation stärks (ibid.).
3. Intellektuell stimulering - ledaren uppmuntras till att finna lösningar på problem inom organisationen för att sedan belöna följarna på en individuell nivå baserat på

individens förutsättningar, som kan tolkas som en miljö där följarna får en intellektuell stimulering (ibid.).

4. Individuell omtanke - alla följare måste få känna sig sedda, delaktiga och hörda av ledaren. Därför måste ledare sträva efter att konversera individuellt och kollektivt med sina följare angående deras behov i den organisatoriska miljön, men möjligen även privata, för att öka engagemanget (ibid.)

En transformativ ledares agerande handlar om att fokusera på följarnas utveckling och behov (Bass, Riggio, 2006). De uppmanar följare att själva tänka bortom sina egna intressen och arbeta för de gemensamma målen organisationen har. Utöver det främjar de även ett stödjande klimat där följarna upplever sig uppskattade och betydelsefulla (Avolio, Bass, 1995). Transformativa ledarskapet engagerar sig därmed även i att skapa en tvåvägskommunikation mellan ledare och följare, för att förstå följarens behov (Yukl, 2006). Ledarna ger kontinuerlig, konstruktiv feedback för att hjälpa följarna att förbättra sina prestationer och uppnå deras potential, där en del av processen även är att belöna prestationer, som ytterligare ökar engagemanget till att prestera.

2.2.1 Transformativt ledarskap och engagemang

Transformativt ledarskap och engagemang är nära relaterade och har en stor påverkan på varandra. Det transformativa ledarskapet är en ledarstil som inspirerar följarna till att prestera på en högre nivå än vanligtvis och på så sätt även uppnå organisationens mål (Bass, 1985). Forskning tyder på att ett transformativt ledarskap har en positiv relation till anställdas engagemang (Carasco-Saul, Kim, Kim, 2015). Det visar på att man har funnit ett samband och samarbete mellan beteenden och komponenterna av ett transformativt ledarskap. Enligt Bass & Riggio (2006) arbetar den transformativa ledaren med att inspirera sina följare med strategier som exempelvis att ge en mening med följarnas arbete. Genom att stimulera följarnas ansträngning till arbetet och att vara innovativa kombinerar man detta med att uppmärksamma följarnas behov. Ledarstilen uppmuntrar sina följare att tillsammans arbeta gentemot ett kollektivt, organisatoriskt mål. Medarbetarengagemanget syftar däremot till det emotionella engagemanget en medarbetare har till sin organisation och visionerna, vilket resulterar i att man måste använda sig av frivilliga insatser. Det är tydligt att engagerade medarbetare är måna om sin arbetsplats och bryr sig, där de arbetar för mer än enbart ersättning i form av lön utan genuint vill uppnå organisationens mål.

När en transformativ ledare leder medarbetare är de enligt Avolio och Bass (1995) mer benägna till att vara engagerade i arbetet, vilket de menar beror på att dessa ledare skapar ett stödjande klimat öppet för uppskattning och belöning. De ger konstruktiv feedback, har en öppen, kontinuerlig dialog och intresserar sig i följarnas aspirationer och behov (Yukl, 2006). Det transformativa ledarskapet ökar i grund och botten medarbetarnas engagemang genom att tillåta en miljö att fostras som tillåter att man känner sig uppskattad, värd, får belöningar och feedback samt får möjligheten till att växa personligt och professionellt.

2.3 Social Exchange Theory

SET är ett perspektiv som är sociologiskt samt socialpsykologiskt och avser att förklara förändringar i samhället och stabiliteten av en process och dess utbyte mellan parterna (Homans, 1958). SET menar på att mänskligt beteende är ett resultat av den utbytesprocess där individers strävan är att i utbytet maximera sina fördelar medan man vill reducera sina kostnader. Denna utbytesprocess kan användas i en rad olika sammanhang, såväl arbetsrelationer som romantiska relationer. På en arbetsplats kan SET och utbytet förklaras av en medarbetare som lägger ner tid och ansträngning (kostnad) där deras förväntning kan vara

att få en befördran (fördel) för denna ansträngning (Blau, 1964). Om medarbetaren då uppfattar att fördelarna väger tyngre än kostnaderna är det sannolikt att den fortsätter att engagera sig i arbetet. Men om kostnaderna tynger ner fördelarna, kan en konsekvens vara att medarbetaren slutar upp med sitt engagerade arbete eller byter arbetsplats (Emerson, 1976).

För att tydligare förklara SET och få en förståelse, kan även en analogi göras i romantiska relationer. Om ena parten uppfattar att fördelarna (emotionellt stöd, sällskap) väger tyngre än kostnaderna (upppoffringar, åtskillnader) kan den personen välja att stanna kvar i relationen (Blau, 1964). Blir dock kostnaderna alldeles för höga, eller fördelarna för låga i kontrast till kostnaderna, kan den parten som upplever detta troligen avsluta relationen. Med denna förståelse kan man se att SET kan användas som en ram för att förstå beteenden i sociala sammanhang. Fördelar och kostnader i dessa utbyten kan på så sätt förklara varför eller inte någon engagerar sig i något.

2.3.1 SET och engagemang

SET och engagemang har en stark korrelation, där SET kan användas som en ram för att förstå och därmed främja engagemang i olika situationer. Enligt SET, är det mänskliga beteendet resultatet av utbyten och individer strävar därför efter att i dessa utbyten uppnå så stora eller många fördelar som möjligt medan man försöker hålla kostnaderna nere (Homans, 1958). På så sätt kan denna förklaring appliceras på medarbetarengagemang, där utbytet artar sig i medarbetarnas investering av tid och resurser och det förväntas att få något tillbaka som fördel (Blau, 1964). Sambandet mellan SET och engagemang på arbetsplatsen kan tydligare förklaras med exemplet att medarbetare är mer benägna till att faktiskt prestera på en hög nivå när de anser att de blir rättvist belönade för sina ansträngningar. Belöningarna kan vara ekonomiska, erkännande eller möjligheter till befördran eller kunskapsutveckling (Emerson, 1976). Men när situationen uppstår där medarbetarna uppfattar kostnaderna som mycket tyngre än fördelarna kan de enligt Blau (1964) söka sig till en annan arbetsplats om detta inte åtgärdas. Vidare kan SET och engagemang på andra sätt, när höga nivåer av engagemang uppmätts kan detta leda till fler sociala utbyten eftersom individer som är engagerade är mer sannolika att bidra till relationer och även samhället. Som i sin tur kan resultera i ännu flera positiva utbyten (Blau, 1986). Positiva sociala utbyten kan även vara nyckeln till att faktiskt förse individerna med de rätta medlen och verktygen för att investera i sina arbetsuppgifter och därmed främja deras engagemang.

Flera strategier baserade på SET kan implementeras för att öka engagemanget, där en strategi är att organisationen ser till att man identifierar adekvata belöningar för medarbetarnas prestationer. Exempel på detta kan vara löner som inom branschen är konkurrenskraftiga, bonusar eller andra incitament som åtminstone är parallella med prestationen (Eisenberger et al, 1986). En annan strategi är att med en positiv arbetsmiljö få medarbetarna att känna sig högt värderade och respekterade genom att ta del av en öppen kommunikation, teamwork och ge möjligheten för medarbetarna att bidra och göra en skillnad (Rhoades, Eisenberger, 2002). Organisationer kan därför främja engagemang genom att förmedla en känsla av att medarbetarna kan identifiera sig med organisationen. För när medarbetarna identifierar sig med organisationen är de även benägna till att engagera sig i arbetet.

3. Metod

I det inledande stadiet av min studie, avser jag att ta mig an en fallstudieansats. Detta kommer att vara särskilt lämpligt då det är särskilt väl anpassat för en djupgående analys av ett komplex fenomen inom deras verkliga livssammanhang (Yin, 2018). Valet av att fokusera på en specifik organisation är från min tidigare vetskap om deras aktiva arbete med IEB och transformativt ledarskap. Organisationens engagemang i att dessa områden ska skapa en miljö som har en grund för analyseringen av de teoretiska konstruktionerna i bruk och förståelse för deras påverkan på medarbetare. Detta medvetna valet stämmer överens med den metodologiska "instruktionen" som betonar vikten av att definiera gränserna av en fallstudie och välja ett "fall" som är välanpassat till frågeställningen (ibid.). Organisationens förutbestämda tillstånd blir därför en intressant möjlighet att analysera de teorier jag nästintill har förutbestämt för min studie.

När denna forskningsresa börjar, grundas min metodologiska hållning till ett åtagande av noggrannhet och etiska åtaganden som ligger till grunden för ett vetenskapligt arbete. Medveten om mina förutfattade meningar om de koncept och strategier, som IEB och transformativt ledarskap, som organisationen använder sig av kan bilda bias. För att reducera detta kommer jag medvetet och aktivt söka och överväga stöd och argument som kan komma att visa sig vara motsatsen till vad min initiala antagande kan vara och på så sätt hålla mig till höga etiska standarder av forskning (Yin, 2018). I planeringen av datainsamlingen tvingas jag då även vara mottaglig för resultat som kan påverka och utmana mina förväntningar. Exempelvis om medarbetare berättar om deras uppfattning av IEB och transformativt ledarskap, som avviker från den uppfattning organisationen avser med dessa strategier, kommer jag behöva se till att de nyfunna resultaten korrekt påvisas i studien. Denna öppenhet och att vara mottaglig för ny information ska fungera som en sköld mot bias och ett tecken på min dedikation till att respektera och uppfylla goda etiska förhållanden och åtaganden (ibid.).

Jag avser dessutom att interagera med "kritiska kollegor", som kan ge alternativa förklaringar och exempel för datainsamlingen (Yin, 2018). Strategin av att använda mig av "kritiska kollegor" för att få feedback kommer inte bara öka studiens validitet, utan agerar även som en bekräftelse på min respekt och tolerans för nya fynd som kan motsäga sig min initiala hypotes. Gällande min metodologiska hållning, förutser jag mig att etablera en kombination av deduktiv och abduktiv ansats. Den deduktiva aspekten kommer att vara tydlig i min avsikt av att applicera existerande teorier för att vägleda datainsamlings- och analysprocessen. Samtidigt som jag börjar med ett teoretiskt ramverk, kommer jag att vara öppen för sannolikheten och möjligheten till att datan kan leda till nya aspekter och ny information, i linje med det abduktiva resonemanget (ibid.). Denna ställning kommer att tillåta en flexibel forskningsdesign som kan rymma oväntad data och teman som framkommer från eventuell ny data, därmed bidra till en nyanserad förståelse för det fenomen studien analyserar.

Studiens utveckling i den metodologiska ansatsen kommer att involvera ett engagemang i en reflekterande process för att avgöra om min forskning kommer överensstämma med en induktiv, deduktiv eller abduktiv ansats. Introspektionen kommer att vara avgörande eftersom den då ligger till grund för hela forskningsdesignens logiska struktur och den tolkning av datan som efterföljer (Yin, 2018). Studien kommer att innehålla ett teoretiskt ramverk som är etablerat på existerande teorier om IEB och transformativt ledarskap. Teorierna i fråga kommer att presentera en grund för formuleringen av hypoteser om potentialen dessa har på effekten av medarbetarnas engagemang. Detta steg stämmer överens med karaktäriseringen av en deduktiv ansats, där syftet är att testa teoretiska åtaganden mot de empiriska observationerna som fallstudien och datan samlat in (ibid.). Jag förväntar mig dock att under

datainsamlingen, särskilt efter de semistrukturerade intervjuerna, att min ansats inte är strikt deduktiv. Den kvalitativa datans rikedom som erhålls kan komma att öppna dörren för nya teoretiska ramverk att introduceras. Att återbesöka redan använda teorier, introducera nya sådana och förfina min teoretiska förståelse är en iterativ process som istället stämmer överens med en abduktiv ansats. Den abduktiva ansatsen innebär att datan tolkas för att forma förklaringen som är mest sannolik som kan leda till att befintliga teorier modifieras eller genereringen av nya insikter (ibid.).

3.1 Fallstudie

Denna studie tar sig an en fallstudieansats, vald för dess lämplighet gällande fördjupning i komplexa fenomen i kontexten av deras vardagssammanhang (Yin, 2018). Fokuset ligger på att undersöka den effekt som IEB och transformativt ledarskap har på medarbetarnas engagemang inom den valda organisationen. Denna ansats tillåter en komplex förståelse för de distinkta processer som är kopplade till dessa strategier. Motiveringen bakom valet av en fallstudieansats ligger just i den förmåga som fallstudier har i att erbjuda en nyanserad inblick i det diversiva, invecklade samspel som IEB och ledarskap har på engagemanget. Även förmågan att besvara frågorna "varför" och "hur" om händelser i nutid utan "forskarkontroll" (ibid.). Med de komplexa interaktionerna som äger rum mellan dessa variabler i åtanke, bringar en fallstudie en flexibilitet som är essentiell i att belysa organisatoriska nyanser. Studien kommer att använda sig av en fallstudieansats som är förklarande för att visa på de kausala "vägarna" från IEB och transformativt ledarskap till anställdas engagemangsnivåer (ibid.). Förklarande fallstudier ger en insikt i interventioner som ofta kan vara för komplexa för experimentella metoder eller enkäter. Detta strategiska fall är valt baserat på argumentet som Flyvbjerg (2006) tyder på; att fallstudier är långt ifrån enbart anekdotiska bevis även metodiskt kan väljas för att belysa insikter som är forskning inom samhällsvetenskap och är kontextberoende. Detta ger min intrinsiska fallstudie en exklusiv möjlighet att på djupet analysera detta fenomen och därmed bidra till teoretisk förståelse.

Ytterligare validering för min ansats och studie kan ges genom Flyvbjergs (2006) fem missförstånd om fallstudier. För det första, det teoretiska ramverk som guidar denna studie var delvis baserat på tidigare kunskap som jag hade om organisationens tillvägagångssätt kring arbetet om engagemang och dessa strategier och visar därför på vikten av teoretisk insikt i kombination med praktisk kunskap (ibid.). För det andra, trots stereotypen av att ett enda fall inte kan vara generaliserbart, så syftar denna studie till att påvisa att noggranna val "fall" och dess analys kan ge insikter som är bredare och därmed bidra till att resultaten kan bli generaliserbara. Utöver det genererar denna studie inte enbart hypoteser utan testar även dessa genom att analysera verkliga användningar av strategierna och deras resultat som trotsar uppfattningen om att fallstudier är begränsade till bara hypoteser. Gällande verifieringsbias, har forskningen metodologi strukturen att på ett vis som kan bekräfta och motstridiga sig stöd gällande den potentiella effektivitet som strategierna har (ibid.)

Sammanfattningsvis har den valda ansatsen av fallstudier för avsikt att genom vägledning av teoretisk och metodologisk övervägning avslöja de komplicerade relationerna mellan IEB, transformativt ledarskap och medarbetarengagemang inom en vald organisation. (Yin, 2018; Flyvbjerg, 2006).

3.2 Kvalitativ studie

Studien avser att använda sig av en kvalitativ forskningsdesign för att djupdyka sig i de erfarenheter och uppfattningar som finns kring IEB och transformativt ledarskap hos ledningen såväl som anställda inom organisationen (Yin, 2018). En kvalitativ metod kan vara

att föredra för dess förmåga att belysa komplexiteten inom sociala fenomen, speciellt för att mänskligt beteende och organisationskultur ska förstås.

Datainsamlingen består av semistrukturerade intervjuer med två grupper inom organisationen: ledningen där HR inkluderas och anställda där rekryterare inkluderas. Syftet med åtskillnaden är att intervjuer med ledningen ska bringa en insikt i de intentioner som finns bakom de strategiska initiativen och huruvida väl man bedömer att dessa har implementerats (Yin, 2018). Intervjuer med de anställda ska ge ett perspektiv på hur och om dessa strategier implementeras i det dagliga arbetet och påverkar deras engagemang. Sekundärkällor kommer sedan att användas för att komplettera datainsamlingen, såsom böcker, akademiska journaler och rapporter och annat skrivet / tryckt material. Detta steg genomförs för att förstärka den teoretiska grunden i studien, kontextualisera intervjuvaren och för att förankra forskningen i redan befintligt akademiskt arbete (ibid.). Angående de sekundära källorna, som Blau (1964) och Homans (1958) som är väldigt åldrade, har jag avsett till att läsa olika forskningsrapporter, akademiska skrifter och annat tryckt material som har använt sig av dessa som källor och på så sätt har jag kunnat bekräfta samt vara källkritisk till det material jag har tagit del av gällande Blau och Homans. Kombinationen av primära och sekundära källor avser därmed genom triangulering av data att förbättra konstruktvaliditet, vilket i sig påvisar studiens komplexitet.

Teoretisk analys av datan från intervjuerna är byggd på teorierna IEB, transformativt ledarskap och SET. IEB visar på erbjudandets värde från organisationen och inflytande på medarbetarnas engagemang. Transformativt ledarskap examinerar ledarskapsroller som fostrar förändring och inspirerar medarbetare. SET utforskar relationen mellan medarbetare och organisationer, särskilt konsekvensen av effekten av organisatoriskt stöd.

Studiens metodologiska ramverk består av en fenomenologisk ansats för att anställdas upplevda erfarenheter ska kvalitativt undersökas när de samverkar med IEB och transformativt ledarskap i sin organisation. En fenomenologisk ansats är tillämplig i studien då den avser att avslöja essensen av erfarenheterna från de individer som upplever och uppfattar dem, hur de tillskriver dessa mening, särskilt i relation till ett specifikt fenomen (Yin, 2018). För att förstå påverkan av organisationens strategiska initiativ och de subtila samt subjektiva verklighetsuppfattningarna av de anställda är en kvalitativ design avgörande.

Genom semistrukturerade intervjuer kommer den fenomenologiska undersökningen att genomföras, utformad för att belysa detaljerade och förklarande berättelser som beskriver medarbetarnas känslomässiga reaktioner och upplevelser av organisationens initiativ av EIB och ledarskapet. Intervjuernas data kommer att noggrant analyseras med målet att identifiera teman som återspeglar de viktigaste upplevelsorna från intervjupersonerna. Fenomenologiska metoder kommer att styra analysen och därmed säkerställa att personliga tolkningar förblir sanningsenliga mot deltagarnas perspektiv då mina egna förutfattade meningar samtidigt parenteseras (Yin, 2018). Jag åtar mig, genom användandet av fenomenologi, till att djupdyka i de erfarenheter och upplevelser som medarbetarna kan ha som därefter bidrar till en bättre förståelse för det teoretiska ramverket som utgör grunden för studien, som exempelvis SET och relationen som teorin har till IEB och transformativt ledarskap.

Trots att studien inte begränsas till att vara strikt deduktiv, var öppenheten för tillkommande teman korrekt ställt till resonemanget från den abduktiva ansatsen. Ansatsen visade på fenomen genom studiens komplexitet och datans potential att tillåta tillkommande av oväntade insikter som gav studien en mer utvidgad och nyanserad teoretisk ram (Yin, 2018).

Detta blev evident efter genomförandet av mina semistrukturerade intervjuer, då de nya insikterna gav mig nya perspektiv på hur HR kunde arbeta med IEB inom organisationen samt hur SET kunde användas som en komponent för att förklara och förstå medarbetarengagemang, som sedan blev en ny teori att använda i mitt teoretiska kapitel som också hjälpte till att analysera datan. Kombinationen genererade en flexibel och robust forskningsdesign som mot datan var responsiv och bidrag till bildandet av kunskap inom området av medarbetarengagemang (ibid.).

Sammanfattningsvis är den bästa beskrivningen av min metodologiska förhållning som en kombination av deduktiv och abduktiv ansats. Den deduktiva ansatsen är tydlig i hur befintliga teorier används för att vägleda datainsamlingen och dess analys. Å andra sidan framställs den abduktiva ansatsen när jag tvingas bli anpassningsbar till att ny data tillkommer, som gör studiens teoretiska kapitel och analys blir mer berikade.

3.3 Urval

För att genomföra mina intervjuer tog jag beslutat att intervjua sex stycken olika personer. Första intervjupersonen är en relativt högt uppsatt chef inom organisationen, den andra har positionen HR-chef. Dessa två intervjupersoner kommer att vara del av intervjuguiden gällande ledningen. De fyra andra intervjupersonerna var två stycken rekryterare och två lagerarbetare, som ingår i sektionen medarbetare. Urvalet var ett uttänkt och noggrant planerat strategisk process med målet att försöka få ett diversivt och mångfaldigt perspektiv, essentiellt för att den interna dynamiken som påverkar medarbetarnas engagemang skulle förstås. Det krävdes ansträngning för att säkerställa att intervjuobjekten och urvalsprocessen bestod av en divers grupp som gav inklusivitet i kön, åldersgrupper, olika organisatoriska roller såsom exempelvis HR-chef och rekryterare och olika anställningslängd, allt från ett år till en längre anställning på flera år (Kvale, 1997). Urvalets mångfald var avsiktlig för att studiens data, analys och resultat ska kunna erbjuda en syn på fenomenet om IEB och ledarskapets påverkan på engagemanget som är mångfacetterad och detta underlättade även att dra slutsatser som var mer precis och kunde erbjuda just detta.

Valet och motiveringen till resonemangen kring urvalsprocessen och urvalet förespråkas av Small & Calarco i "Qualitative Literacy: A Guide to Evaluating Ethnographic and Interview Research" (2022), där de lyfter fram det medvetna antagandet av heterogenitet i ens urval av deltagare. Studiens design gällande intervjuerna inkluderade två olika intervjuguider, med en distinkt lista med intervjufrågor riktade mot ledningen (chefen och HR-chefen) och medarbetare (rekryterare och lagerarbetare). Detta är ett strategiskt val syftat till att fånga de varierande perspektiv på hur olika dynamiker i organisationen påverkar engagemanget. Vetskapen om att en kvalitativ forskning på ett autentiskt vis måste visa på representation av det mångfaldiga utbudet av upplevelser inom en grupp var valet av deltagare medvetet utifrån diverse demografiska variabler, såsom tid som anställd, ålder och kön. Den noggranna urvalsprocessen bestod av manliga som kvinnliga intervjuobjekt, unga och medelålders personer och en blandning av typer av anställningar. Detta var grundläggande för att få ut mer exakt data och kunna dra mer nyanserade slutsatser. Att försumma heterogenitet kan resultera i att studiens validitet äventyras (ibid.).

3.4 Semistrukturerade intervjuer

I 3.3 förklarades det att jag höll i sex stycken intervjuer totalt, där två av dem avsåg att bidra med ledningen perspektiv och resterande fyra i att förstå medarbetarnas. På jakt efter att förstå huruvida effekten av IEB och transformativt ledarskap påverkar engagemanget hos de anställda användes en intervjutyp inom den kvalitativa forskningen. Metoden är specifik

tillämpningsbar för att utforska och analysera nyanserade och komplexa livsupplevelser av de individer man ska intervjua - då det inkluderar deras känslor, vad något betyder för dem och deras erfarenheter (Kvale, 1997).

Det krävdes en noggrann och detaljerad process för att få fram, planera och kartlägga teman som är kopplade till och avgörande för IEB och ledarskapets påverkan på engagemanget. För att kunna dissekera relationerna mellan ledningens strategier och initiativ och medarbetarnas uppfattning av dessa formulerades specifika intervjufrågor (Kvale, 1997). Vid planeringen av intervjufrågorna var det fokus på att beakta en tidsdimension, där syftet var att ställa frågor som presenterade ett nuvarande tillstånd men även hur dessa strategier riktade mot engagemang har utvecklats över tid. På så sätt, inkluderas medarbetare som varit anställda under en kort tid samt de med en längre anställningsperiod inom organisationen och bidrog till att en omfattande förståelse kunde uppnås (ibid.).

Inom den kvalitativa forskningen avses intervjuer som ett grundläggande verktyg för datainsamling som är omfattande. Detta erbjuder insikter i intervjupersonernas upplevelser, perspektiv och erfarenheter (Kvale, 1997). Principerna av strukturen och formuleringar av intervjun har en avgörande roll i att styra och vägleda intervjuns diskussion till att anpassas till forskningen ändamål. Särskilt semistrukturerade intervjuer erbjuder en balans där konsekvens över intervjuerna säkerställs samt en naturlig möjlighet för nya ämnen att presenteras (ibid.). Semistrukturerade intervjuer består av en uppsättning av öppna frågor som är förutbestämd, som drar en markering runt området man vill utforska och man tillåter samtidigt samtalet naturligt flyta på bortom intervjuguidens uppsättning av frågor om tillfället eller diskussionen kräver det. På så vis möjliggör denna metoden för en intervjuare att kunna fördjupa sig i specifika ämnen, få ställa följdfrågor och intervjupersonen kan då även klargöra sina svar, vilka alla är avgörande aspekter i att få upptäcka nyanserade svar som i mer strikta intervjuer ofta överses istället (ibid.).

Den design av frågor som uppstår för semistrukturerade intervjuer kräver typer av överväganden som i sig framkallar relevanta och informativa svar (Kvale, 1997). De initiala frågorna i uppsättningen bör vara öppna och breda, vilket öppnar upp för att deltagaren ska obegränsat dela med sig av sina upplevelser och banar på så sätt väg för konversationer som kan vara spontana och omfattande. Syftet med öppna frågor och följdfrågor är att få möjligheten till att få ett djup och en klarhet i de ämnen som är av betydelse och säkerställa att intervjun är i linje med forskningens mål (ibid.).

Inom semistrukturerade intervjuer är intervjuarens roll väldigt aktiv och mångfaldig. Rollen omfattar uppgifter som att vara en aktiv lyssnare, att tolka svar och hålla sig till etiska utgångspunkter (Kvale, 1997). Att vara en aktiv lyssnare innebär att man måste mer än bara förstå vad intervjupersonen säger, utan även sammanhanget, det som är underliggande och känslorna för att kunna skapa ett dynamiskt utbyte av svar och följdfrågor som kan ge djupare reflektioner som en passiv intervjuare hade missat. En intervjuare måste vara och förbli medveten om skillnader som kan förekomma, såsom sociala, åldersrelaterade eller kulturella skillnader för att förhindra eller reducera maktbalansen och även tolkningen av intervjuvaren (ibid.).

3.5 Etiska utgångspunkter

Etiska utgångspunkter var av största relevans under min kvalitativa intervjuprocess. Ett informerat samtycke bestod av att tydligt förklara varför jag gör denna studien och utför intervjuerna, studiens syfte, struktur och fördelar eller risker för deltagarna. Det var viktigt att

deltagarna förstod att deras deltagande var helt frivilligt och kunde när som helst dra sig tillbaka utan konsekvenser. För att även bevisa detta skickades en samtyckesblankett ut som skrevs under av båda parterna. Jag höll mig till stränga åtgärder för att upprätthålla en konfidentialitet och anonymitet för att skydda deltagarnas identitet och känslig information, även för organisationen. Detta främjar en miljö av förtroende och respekt. De etiska utgångspunkterna omfattade även min teknik gällande strukturen och genomförandet av intervjun, där jag använde mig av intervjutekniker som var empatiska för att skapa en bekväm miljö för deltagaren att diskutera möjliga känsliga ämnen. Att reducera maktodynamiken gjordes för att mitt inflytande som intervjuare också skulle reduceras, på så sätt lägga grunden för kommunikation som är öppen och förtroendefylld. Förhållandet till denna etiska ram upprätthöll integritet och resultatets validitet, samt bidrog till att en metodologisk "sundhet" säkerställdes genom ett moraliskt ansvar. Intervjuerna spelade in genom "Röstmemon"-applikationen på min egna personliga mobiltelefon, som används för att återuppspela intervjuerna för att korrekt transkribera de och se till att intervjupersonens verkliga uttalanden transkriberades. Efteråt raderades dessa inspelningar från min telefon också.

3.6 Tematisk analys

När alla intervjuerna var genomförda var det dags att detaljerat och noggrant transkribera vartenda intervju var för sig för att kunna använda detta senare och presentera ett precist resultat och analys (Yin, 2018). För att transkribera mina intervjuer använde jag mig av en noggrann tematisk process av kodning, välkänd kvalitativ analytisk metod som hjälper intervjuaren att identifiera, granska och beskriva mönster, så kallade teman, inom den insamlade datan (ibid.). Metodiken som användes för detta såg till att följa de tekniker som är rekommenderade för en analys av en fallstudie där man systematiskt organiserar och kategoriserar datan i samband med det teoretiska ramverk man har valt ut som ska vägleda forskningen (ibid.).

För att genomföra den tematiska kodningen var jag tvungen att genomgå flera distinkta stadier, där jag inledningsvis fick göra upprepade lyssningar och läsningar och transkriberingen. Denna fasen bestod sedan av olika citat, stycken eller passager som berörde något specifikt av intresse för mig med forskningsfrågorna och det teoretiska ramverket i åtanke (Yin, 2008). Då fick jag färgkoda sådana ställen av transkriberingen med en specifik färg som symboliserade den specifika aspekten, till exempel något gällande IEB. Att visuellt färglägga underlättade identifieringen av dessa teman för mig - grundläggande vid färgmatchning, som förbättrar fallstudiens interna validitet (ibid.).

Den tematiska kodningens reflexiva och iterativa natur bestod av kontinuerliga återbesök av det teoretiska ramverket (Yin, 2018). Metoden säkerställde därför att teman som framväxt inte var enbart rotad i empirisk data utan även blev teoretiskt anpassat. Praxisen av att låta teman framträda från data följdes och samtidigt vägledades de av teorin, där dessa teman som identifierades jämfördes med teorin och på så sätt ökar studiens analytiska generaliseringar genom färgmatchning (ibid.). Tematisk kodning belyste även förklarande berättelser som kunde förtydliga hur IEB och transformativt ledarskap påverkade medarbetarengagemang.

3.7 Metoddiskussion

En viktig och kritisk del i ett metodkapitel är även förmågan att reflektera över den metodologiska förhållning som studien har valt att anamma, och identifiera både styrkor och eventuella begränsningar. Valet att fokusera på en fallstudie, en enda organisation, kunde ge ett brett perspektiv i det unika sammanhanget inom organisationen men hade även sina

begränsningar för generaliserbarheten av resultatet. Yin (2018) lyfter fram betydandet av valet av fall, där en komparativ fallstudieansats möjligtvis hade erbjudit ett bredare perspektiv och reducerat risken för övergeneralisering som kan vara normalt vid enstaka fallstudier. Studiens kvalitativa karaktär, främst baserat på semi-strukturerade intervjuer, tillåter en djupgående analys av individuella erfarenheter men även den har sina begränsningar. Kvale (1997) menar på att subjektiviteten i kvalitativ forskning och föreslår att forskarens bias kan påverka datans tolkning. En blandad metodansats, som Creswell (2014) föreslår, kan användas för att ge en mer balanserad vy och validera det kvalitativa resultatet mot kvantitativa datan.

Den tematiska analysen var viktig för att upptäcka och markera mönster och teman, men kunde enligt Braun och Clarke (2006) berikas ytterligare då de förespråkar ett reflexivt och detaljerat sätt att gå tillväga vid tematisk analys. Detta hade möjligen kunnat djupare avslöja de komplexa insikter och dynamiker som spelar in. En ytterligare analytisk metod, såsom narrativ analys, kan på så sätt främja en mer nyanserad förståelse för den organisatoriska kulturen och individuella erfarenheter. Reflexivitet i kvalitativ forskning är avgörande och mina förutfattade meningar och bias kan därför också ha påverkat forskningsprocessen. Engagemang i reflexivitet kan hjälpa till att mildra bias, enligt Finlay (2002). Regelbunden feedback från de kritiska kollegorna kunde ha säkerställt en ännu mer korrekt representation av deras perspektiv och förbättrat studiens validitet.

4. Resultat och Analys

Uppsatsens resultat- och analyskapitel kommer att struktureras på ett vis som separat ställer upp, presenterar och analyserar ledningens och medarbetarnas perspektiv, samt det teoretiska ramverket med IEB och transformativt ledarskap där SET används som en komponent för att tolka, förklara och förstå engagemang. Strukturen kommer därför att visa på mer klarhet och förståelse för hur ledningen och medarbetarna uppfattar teorierna och engagemang på sina egna sätt. Detta sättet verkade som det enda logiska, eftersom datainsamlingen bestod av två olika intervjuguider och olika frågor var riktade till de två grupperna. Detta kapitel avslutas med en sammanfattning och slutsats av båda gruppernas perspektiv, för att visa hur dessa verkligheter samverkar i organisationens vardag.

4.1 Chefers perspektiv på IEB och engagemang med SET

Denna del av analysen avser att ge en mer nyanserad analys av ledningens perspektiv på IEB och sambandet det har med SET, med syftet att förstå påverkan av dessa på anställdas engagemang. Med utgångspunkter av chefs intervju (Intervju 1) och HR-chefen (Intervju 2) sammankopplar detta avsnitt deras perspektiv med det teoretiska ramverket för att skapa en detaljerad analys.

Chefen i intervju 1 beskriver IEB som en strategisk process som hjälper dem att utveckla en unik identitet inom organisationen, för att motivera och få anställda att stanna kvar, vilket resonerar med Ambler & Barrows (1996) definition av konceptet. Detta är enligt IEB avgörande i att främja en känsla av tillhörighet och engagemang (Backhaus, Tikoo, 2004). Ur SET-perspektivet har ett internt varumärke som är starkt hög chans att öka de anställdas upplevda fördelar som i sin tur ökar deras engagemang. Chefen betonar "att skapa en stark och meningsfull kultur" (Intervju 1) och detta speglar en förståelse för dynamiken där IEB fungerar som ett utbyte och erbjuder medarbetare känslan av identitet och syfte i utbyte för lojalitet och engagemang i arbetet. För att detta värdefulla utbyte ska skapas kan strategier som implementeras ses som strategiska interna aktiviteter, eller Internal Branding Activities (IBA), utformade för att förbättra balansen i utbytet. Genom att ge dessa möjligheter för utveckling lägger ledningen sin del av fördelarna på vågen för utbyten, med syftet att främja medarbetarnas engagemang.

"Vi tog för ett tag sen beslutat att satsa fullt ut på vår interna branding. Vi har ju friskvård, vilket är vanligt så för att sticka ut från de andra implementerade vi även en friskvårdshalvtimme. Det är i grund och botten en chans för de anställda att komma en halvtimme senare eller gå tidigare för att gå på yoga eller gym eller annat.

Jag har för mig att vissa går tillsammans och då även spenderar tid tillsammans utanför arbetet, men också engagerar sig i något hälsosamt. Något annat som är lite likt också är att vi har flextid, särskilt riktat till våra rekryterare kanske och de här uppe på kontoret, det tillåter de att lämna arbetsplatsen och slutföra resten av dagens arbetsuppgifter på en valfri plats." (Intervju 1)

HR-chefen implementerade "kontinuerlig kompetensutveckling och arbetsvillkor som är flexibla" (Intervju 2), vilket är ett argument på vikten av Employer Value Proposition (EVP). Detta visar sig i teorin där Pawar (2016) och Nagpal & Nagpal (2019) menar på att en stark EVP är avgörande för att bibehålla en relation av utbyten med de anställda. Ledningen har en förståelse för att EVP är nödvändigt för att kunna behålla engagerade anställda. Utifrån SET, används dessa initiativ för att förbättra det upplevda organisatoriska stödet, som sannolikt främjar högre nivåer av engagemang (Eisenberget et al, 1986). Genom att erbjuda anställda

förmåner som de värderar, väger vågen av utbyten i ledningens fördel för att få engagerade medarbetare.

Att förse medarbetarna med makt och autonomi är en kritisk strategi inom IEB, som organisationen fullbordar genom initiativ som flexitid, friskvårdshalvtimme och involvering i beslutsfattandet (Deci, Ryan, 2000). HR-chefens (Intervju 2) tillvägagångssätt för att nå dessa initiativ bringar medarbetarna mer kontroll över både arbetet men även deras privatliv. Detta är enligt SET-perspektivet en addition till fördelarna i utbytet kontra kostnaderna. Detta ger medarbetarna en känsla av ansvar och ägarskap, som leder till att man känner denna autonomi och vill utföra sitt arbete eftersom man själv bestämmer. Därför ser medarbetarna att vågen ur deras perspektiv är fördelaktig och är därför mer benägna att visa högre nivåer av engagemang.

Chefens fokus på "kontinuerlig kompetensutveckling" (Intervju 1) är korrekt i samband med de större målen för IEB som inkluderar att förse medarbetarna med en kultur av utveckling och lärande. Genom att erbjuda dessa möjligheter till lärande ökar ledningen effektivt sina utdelade fördelar gentemot de anställda, med syftet att framställa en grupp medarbetare som är mer engagerade. Möjligheterna för växande och lärande är viktiga för att bättra det upplevda värdet av bytesförhållandet eftersom det möter medarbetarnas inre behov av lärande och utveckling. Detta stämmer inte bara med SET, utan förstärker organisationens engagemang gentemot de anställda också, vilket ytterligare förbättrar utbytet.

HR-chefen fokuserar på att "etablera en attraktiv och meningsfull arbetsmiljö" (Intervju 2) och lyfter då fram rollen som IEB har i att skapa en positiv kultur. Strategin stämmer överens med Moroko och Uncles (2009) uppfattning om att anställda är ambassadörer för varumärket, och att ett starkt varumärke har en direkt anknytning till att kunna ha en konkurrensfördel. Främjandet av en miljö där medarbetare finner denna som attraktiv och meningsfull förbättrar ledningen därför fördelarna med att arbeta inom organisationen som en medarbetare, med SETs perspektiv ska detta därför resultera i att engagemanget ökar (Eisenberger et al, 1986). En positiv arbetsmiljö har en stor påverkan på upplevelsen av organisationens stöd och att uppmuntra medarbetarna till att återgälda detta.

Implementeringen av olika IEB-strategier, som genomförandet av Conduction Intra-Organizational Research (CIR), kan ses genom medarbetarundersökningar och analyser av omsättningar och diskuteras av HR-chefen:

"Vi skickar ständigt ut emails och enkäter, vi försöker få deras åsikter om alla möjliga saker. Vi har veckomöten, där brukar vi diskutera de lite mer vardagliga sakerna som sker under veckan och sen har vi månadmöten där vi försöker ta upp de större frågorna ... Till exempel mäter vi även hur många intervjuer vi har haft, hur många nyanställningar våra kunder har, våra beställningar, ordrar, allt" (Intervju 2)

Detta visar på ett försök att förstå och identifiera medarbetarnas behov. Strategierna här stämmer överens med den betoning av CIR som Moroko & Uncles (2009) har. Förståelsen för och att möta anställdas krav och behov är en aspekt som är väldigt viktig i att försöka förbättra vågen av utbyten. Att aktivt ta emot och besvara medarbetarnas feedback tyder på organisationens åtagande till att ständigt förbättras och ge bättre upplevelser till sina medarbetare.

Införandet av friskvårdshalvtimmen och flextid representerar organisatoriska strategier som syftar till att erbjuda medarbetarna ytterligare förmåner. Initiativen återspeglar organisationens löfte att erbjuda balans mellan arbete och privatliv, och erkänner medarbetarnas olika behov. Vid frågan om hur organisationen arbetar med IEB för att förse olika typer av medarbetare, av olika åldrar och positioner, sa chefen:

"Ja, det är klart det är en utmaning, vi har ju lagerarbetare, personalen här på kontoret, marknadsföring, HR, våra kunder och våra konsulter liksom. Det är en mångsidig arbetsplats absolut, men det är också inte okej att lämna en grupp utanför vår planering för att göra arbetsplatsen så bra som möjligt. Därför har vi alla dessa olika program. Så vi försöker erbjuda något för alla, oavsett om det är vår gemensamma frukost, flextid, friskvårdshalvtimmen eller till och med afterwork" (Intervju 1)

Ur SET-perspektivet, är dessa program och strategier försök från organisationens sida till att öka den upplevda "fördel"-sidan av vågen för utbyten (Deci, Ryan, 2000). Att erbjuda förmåner som medarbetarna värderar högt, som flexibilitet och välmående, ger ett bra ljus på bytesbalansen, som i sin tur leder till medarbetarnas ökade engagemang. Genom att erbjuda något som kan vara en fördel för alla typer av medarbetare inom organisationens alla sektorer och positioner, blir det även smidigare att vinna över bytes vågen till sin fördel.

På spåret om program, strategier och initiativ ur IEB kan dessa aktörer vara en del av organisationens så kallade Internal Branding Activities (IBA), de aktiviteter man implementerar för att få ut det man vill få ut, som i detta fall är ett högt engagemang (Moroko, Uncles, 2009). HR-chefen nämner i sin intervju:

"Det är inte alltid som vi har lyckats och det är därför vi även har så stort fokus på feedback. Julen brukar vara en ganska stressig period, våra kunder behöver konsulter så vi behöver rekrytera nya, hålla intervjuer, vårt eget lager har mycket att göra med alla ordrar och julklappar som folk beställer. Men förra året tänkte vi att vi kunde ha lite team-building övningar, mest för att göra en rolig grej innan det blev stressigt men vi underskattade hur stressigt det faktiskt skulle bli, så veckorna efter var överväldigande och det är vårt fel" (Intervju 2)

Utifrån detta citat belyses även nackdelar och missbedömningar från ledningens sida gällande deras strategi att implementera diverse strategier och initiativ som en del av organisationens IBA med syfte att främja engagemanget, där det kan leda till motsatt effekt. Avsikten av att ha dessa övningar var god, och i enlighet med ett strategiskt IEB arbete (Moroko, Uncles, 2009). En sådan missbedömning påvisar även en kritisk övervakning utifrån balansen av utbytet i SET (Blau, 1964). Medarbetarna ser till att kontinuerligt bedöma fördelarna och kostnaderna av deras relation till organisationen, där team-building övningar i en hektiskt period resulterade i mer stress, och därmed blir kostnaderna (stress, ansträngning, tid) högre än fördelarna av övningar (gemenskap, roligt) och som organisation hamnar i ett negativt utbyte. I ett negativt utbyte kan man då inte kräva eller förvänta engagemang eftersom medarbetarna ser sina kostnader som högre (Eisenberger et al, 1986). Därför måste ledningen se till analysera omständigheterna och realiteten man befinner sig i för att därefter kunna implementera välanpassat, effektivt IBA.

Skillnaden på perspektiv hos chefen och HR-chefen ger en omfattande bild av de strategier som finns inom organisationen. Chefens fokus ligger på de kulturella och motiverande aspekterna av IEB och HR-chefen tillhör ett perspektiv som är orienterat mer åt det analytiska och forskande hållet. Mångfalden som visas här erbjuder analysen en mångfaldig förståelse för hur IEB implementeras inom organisationen. Det är viktigt för organisationer att förstå att deras medarbetare alla har olika behov att en enda strategi med största sannolikhet inte kommer att vara effektiv. På så vis kan kombinationen av olika strategier och perspektiv kan organisationer vara bättre på att förse deras olika behov, maximera sina fördelar i utbytet med medarbetarna och öka medarbetarengagemanget.

Det är uppenbart att ledningen har varit tvungna att sätta sig ner och komma överens om olika strategier och initiativ att implementera som kan passa in hos de olika livssituationerna och omständigheterna i deras anställdas liv. De har specifikt utarbetat och format strategier som hjälper deras anställda, men även skapar en känsla av samhörighet och inkludering. Ledningens berättelser ger en djupare förståelse i hur ledningens strategier, baserade på IEB, formar deras sätt att arbeta på för att skapa en arbetsmiljö som är produktiv och engagerande. Det sociala utbytets dynamiska karaktär erkänns och tillåter ledningen att främja denna miljö på ett effektivt vis. Detta avsnitt av kapitlet bekräftar de teoretiska grunderna för IEB och SET, och erbjuder insikter i hur ledningen inom denna organisation har en förståelse för de sociala utbyten som sker och använder dessa för att öka medarbetarnas engagemang.

4.2 Anställdas perspektiv på IEB och engagemang med SET

Detta avsnitt avser att analysera de anställdas perspektiv på IEB, dess påverkan på deras engagemang i samband med SET. Delen utgår från fyra stycken intervjuer; intervju 3 och 4 som ägde rum med rekryterare och intervju 5 och 6 som ägde rum med lagerarbetare. Detta avsnitt interagerar deras personliga upplevelser med det teoretiska ramverket.

Medarbetarnas svar erkänner den roll som tydlig och transparent kommunikation har för att främja känslan av tillhörighet och ett syfte, som återspeglas i litteraturen som grunderna för IEB som en process använd för att forma en identitet inom organisationen (Ambler, Barrow, 1996; Backhaus, Tikoo, 2004). Rekryteraren betonar “tydlig kommunikation om organisationens värderingar” och “olika evenemang och initiativ som reflekterar våra värderingar” (Intervju 4). Detta speglar tanken av att förstå och anamma organisationens värderingar, som nyckeln till att öka de anställdas engagemang. Sett ur SET, används dessa initiativ till att förbättra det upplevda stödet från organisationen, därmed även fördelarna som ska då leda till det ökade engagemanget (Eisenberger et al, 1986). Att dela värderingar och tydligt kommunicera dessa bildar en känsla av förtroende och överenskommelse som är vital i ett positivt socialt utbyte.

Att införa strategier och initiativ som exempelvis EVP där man använder sig av kompetensutvecklingar och belöningar, kan det sammankopplas till organisationens löfte till att erbjuda förmåner och fördelar som medarbetarna faktiskt värderar (Pawar, 2016; Nagpal, Nagpal, 2019). Samma rekryterare uppskattade även dessa initiativ, vilket visar på att de får konkreta fördelar som de värdesätter, som i sin tur överensstämmer med SETs ge och ta relation. Eftersom initiativ och strategier som har implementerats resonerar med medarbetarnas behov, bidrar organisationen till att få sin egen och medarbetarnas våg till att luta mer åt “fördelar” än “kostnader”, och därför får även organisationen engagemang i utbyte.

En av lagerarbetarna visade uppskattning för inkluderande kultur som äger rum i organisationen och de initiativen som uppfattades som stödjande, vilket blir ett positivt socialt utbyte. Uppgifter som är meningsfulla och en känsla av tillhörighet är argument på hur strategier inom IEB bidrar till att fostra en positiv arbetsmiljö som är central när man vill öka engagemanget (Stuss, Herdan, 2017). Om man ser det ur en lins som fokuserar på SET, märker man att de kulturella aspekterna och initiativen som de anställda värdesätter högt, såsom förmåner, som reformerar det sociala utbytet.

Införandet av friskvårdshalvtimmen, flextid och även friskvård i sig, framhävs av medarbetarna som ett stöd gällande att organisationen åtar sig ansvaret för att försöka se till att deras välmående uppmärksammas och att det finns en balans mellan arbete och privatliv. Detta återges i förståelsen för dynamiken i och vikten av flexibla tillvägagångssätt som är centrerade kring medarbetaren (Deci, Ryan, 2000).

“Jag skulle ljuga om jag sa att jag använder det varje dag. Men jag vet att jag har möjligheten till att komma en halvtimme senare eller gå tidigare, och det är verkligen speciellt ... Jag brukar berätta det för mina vänner och de är så avundsjuka. Men som rekryterare kan jag även i stort sett arbeta från vart jag vill. Visst jag kan ha några fysiska intervjuer men många av de är också online, så jag brukar använda flextid och gå hem tidigare, kanske sitta på min veranda om det är soligt ute” (Intervju 4)

“Jag är student så jag lever ju på mitt CSN, min ekonomi är inte den bästa så för mig är friskvården en livräddare, det betalar mitt gymkort så jag kan använda mina pengar på annat.” (Intervju 6)

Dessa initiativ kan ses som försök till att förbättra fördelarna som medarbetarna upplever och ett strategiskt drag i att försöka få sidan av fördelar att väga tyngre än kostnaderna. När både lagerarbetare och rekryterare upplever flexibiliteten och de unika programmen är det tydligt att dessa fördelar bidrar till ett positivt utbyte, som sett ur SET därför bör leda till högre nivåer av engagemang. Flextiden skänker en upplevelse av autonomi samt kontroll över individens arbete och privatliv som är betydlig fördel ur de anställdas perspektiv. Deci & Ryan (2000) menar på att autonomi är ett psykologiskt behov som är kritiskt och att uppfylla det kan resultera i både ökat engagemang och motivation, och på så sätt illustrerar detta en bild kring den positiva inverkan på utbytet. Dessa initiativ, strategier och program ses därför som ansträngningar från organisationens sida, enligt SET-teorin, för att kunna värna om medarbetarnas välmående och erbjuda autonomi, flexibilitet och möta deras behov. Allt detta för att kunna få vägen att luta åt “fördel” för att få ut engagemang i utbyte.

Men under intervjuerna framkommer även tillfällena där organisationens strategier och initiativ baserade på IEB inte har önskad effekt hos alla medarbetare:

“Som småbarnsmamma har jag fullt upp dygnet runt och måste alltid hålla ett öga på barnet hemma också så jag missar ju nästan alla ‘afterworks’ som vi har och det är klart det kan kännas som att man missar mycket. Speciellt dagen efter vid frukostbordet när alla pratar om hur roligt de hade och det liksom får en på lite dåligt humör resten av dagen ... jag är dock tacksam för möjligheten till flextid och vara hemma mer med mitt barn” (Intervju 3)

Rekryterarens upplevelser av initiativet afterwork, eller "efter jobbet" tillställningar som är ett vanligt initiativ inom IEB som avser att bilda en gemenskap inom organisationen, visar på att det förekommer komplicerade aspekter av att implementera strategier vars syfte är att främja engagemang (Ambler, Barrow, 1996; Backhaus, Tikoo, 2004). Vanligtvis kan dessa evenemang och tillställningar framstå som effektiva och ha ett positivt utfall, men för denna intervjuperson med de rådande omständigheterna, utgör dessa omständigheter att hon inte kan närvara och känner en känsla av utanförskap. Detta återspeglar en obalans i det sociala utbytets balansvåg mellan medarbetaren och organisationens relation (Blau, 1964). Medarbetaren kan inte ta del av initiativet som ska främja engagemanget vilket skapar en obalans i deras relation, där ena parten ger sitt arbete (kostnad) men får det inte tillbaka (fördel) eftersom hon inte kan närvara (Homans, 1958). På så sätt är medarbetarens upplevda våg av fördelar och kostnader lutande åt kostnader, och man kan hypotetiskt efter en lång period ge upp på denna obalanserade relation, precis som i en romantisk relation som förklarar i 2.3.

Men organisationen lyckas balansera upp vågen där medarbetaren istället har en positiv utdelning av valet att kunna nyttja det strategiska valet inom IEB att erbjuda flexitid. Flexitiden tillåter henne att kunna hantera och balansera sitt arbete med sitt privatliv och att kunna vara en förälder, där detta program demonstrerar organisationens förståelse av deras diversiva arbetsstyrka och olika behov (Moroko, Uncles, 2009). Utifrån SET, är det en central faktor i att forma positiva upplevelser av relationens sociala utbyte (Eisenberger et al, 1986). Rekryterarens möjlighet till att kunna ha detta valet och strukturera sitt arbete utefter sitt privatliv visar henne att hon är värderad och i det sociala utbytets mening är mer benägen att ge sitt engagemang i utbyte i det stora hela.

De mångfacetterade strategier som organisationen har implementerat understryker hur deras tillvägagångssätt till IEB, som återspeglar en extensiv förståelse av dess komplexa natur och betydelse för att öka anställdas engagemang, innefattas av EVP, friskvårdsprogram och flexitid. Medarbetarnas erfarenheter bringar ett kvitto på hur strategierna upplevs och påverkar medarbetarna på deras plan. Till exempel ser man i rekryterarens beskrivning "möjligheter till utveckling och att växa" (Intervju 4) på hur organisationen anstränger sig för att uppnå medarbetarnas behov om utveckling och arbetsplatslärande. Att anstränga sig på detta vis är tydligt ett tillägg på sidan av fördelar som är värdefull och kan vara bidragande till att uppnå det man vill uppnå med det sociala utbytet, vilket i detta fall är att öka engagemanget (Eisenberger et al, 1986). Kan medarbetarna känna att deras bidrag till organisationen erkänns och återgäldas med hjälp av olika insatser såsom belöning, kompetensutveckling och lärande kommer det med största sannolikhet att resultera i att medarbetarna ökar sitt engagemang.

Införandet av flexitid och friskvårdshalvtimmen är en tydlig illustration av de organisatoriska strategier som avser att tillägga ytterligare vikt till fördelarna av det sociala utbytet, vilket vidare stärks av organisationens erkännande av mångsidiga behov hos sin arbetsstyrka (Deci, Ryan, 2000). Tillika tyder de varierande perspektiven hos lagerarbetarna och rekryterarna på arbetsplatsens subjektiva sociala utbyten. Varje anställd kan därmed värdera olika aspekter inom och av organisationen vilket påverkar deras engagemangsnivåer. Denna meningsskiljaktighet belyser att det finns ett behov av att organisationer identifierar dessa och analyserar fördelarna kontra kostnaderna inom det sociala utbytet (Homans, 1958). Att erbjuda förmåner och möjligheter till olika typer av behov inom organisationen kan de på så sätt maximera sina chanser till att få över den sociala utbytesprocessen till sin fördel. Medan det ur medarbetarens perspektiv också lutar åt deras fördel, då får de ut det som de behöver.

Men det har även varit en utmaning för medarbetarna att försöka säkerställa att ledningen ser och uppfattar de anpassningar och flexibilitet som en gång inte fanns. Att anpassa förmåner, flexibla arbetstider och platser är exempel på hur organisationen kan ta hänsyn till sin mångfald inom arbetsstyrkan. Därför krävs det även transparens och tydlig kommunikation från medarbetarna till ledningen.

“Jag har jobbat här i några år, så jag har varit här även när kommunikationen inte var den bästa och vi hade inte heller så många alternativ. Men vi har gjort några förändringar ... Ledningen började lyssna på oss mycket mer, jag minns när vi först införde flextid och det är ju det som passar mig. Jag går och hämtar mitt barn på dagis och fortsätter sen med mitt arbete hemma.” (Intervju 3)

En effektiv och transparent kommunikationsväg är central i att gestalta medarbetarnas upplevelser av det sociala utbytet. Till följd av tydlig kommunikation av tillgängliga förmåner, erkännelse av medarbetarnas bidrag och vara transparent kring förändringar i organisatoriska strategier, förändringar och visioner kan ledningen främja lojalitet som är en vital komponent i att få en positiv utbytesprocess. Att konstant åta sig medarbetarnas välmående, utveckling och lärande är kritiskt i att sedan även behålla en positiv utbytesprocess. Men det krävs då inte enbart fördelaktiga program utan att organisationen genuint åtar sig löpande skyldigheter till att tillfredsställa medarbetarnas välbefinnande. Det är evident från intervjuerna att organisationen består av en mångsidig arbetsstyrka som de har i uppgift att tillfredsställa. För att kunna utföra detta arbete erbjuder organisationen sina medarbetare olika typer av program och initiativ att delta i eller nyttja och valet ligger helt i deras händer att sedan välja vilken av dessa som passar ens egna omständigheter bäst. Exempelvis har rekryteraren från intervju 3 stor underlättning av flextiden att balansera sitt arbete, hämta sitt barn från dagis och spendera tid med barnet samtidigt som hon har chansen att utföra sitt arbete. Som en konsekvens av sin livssituation kanske hon inte har tid att nyttja friskvårdsprogrammet för att betala ett gymkort och gå och träna. Å andra sidan har den unga lagerarbetaren från intervju 6 en låg budget men mycket tid över och använder därför detta för att kunna träna.

4.3 Chefers perspektiv på transformativt ledarskap och engagemang med SET

Detta avsnitt i kapitlet avser att analysera ledningens perspektiv på det transformativa ledarskapet och förstå dess påverkan på medarbetarnas engagemang i samband med SET med utgångspunkter i intervjuerna från chefer (Intervju 1) och HR-chefen (Intervju 2). Detta avsnitt kommer att integrera deras svar med det teoretiska ramverket.

Chefen definierar deras transformativa ledarskap som en stil som inspirerar anställda och utvecklar de att nå deras potential:

“Vi försöker använda oss av en ledarstil som syftar till att utveckla men även inspirera våra anställda att nå deras potential, för vi vet att de har den. Jag som chef behöver de för att göra mitt jobb lika mycket som de behöver mig för att göra sitt.” (Intervju 1)

Citat från chefen överensstämmer med konceptualiseringen av det transformativa ledarskapet från Bruns (1978), som en process där ledare och följare hjälper varandra att bygga och utvecklas för att nå nya nivåer av motivation och moral. Men perspektivet reflekteras även

hos HR-chefen som poängterar relevansen av att inspirera medarbetarna, som i sitt led stämmer överens med det Bass (1985) säger om de fyra I:na i det transformativa ledarskapet. Sett ur SETs perspektiv kan därför en transformativ ledarstil anses vara ett dyrbart utbyte där en ledare erbjuder en vision, inspiration och möjligheter till lärande och utveckling i utbyte mot de anställdas engagemang (Homans, 1958; Blau, 1964). Chefens tillkännagivande:

“Vi vill ha bra arbetare, målet är att de ska göra sitt jobb så gott de kan. Vi är beroende av att de gör det så självklart behöver det finnas någon typ av utbyte för det hårda arbetet som vi ser från dem. Vi måste ge dem något i gengäld.” (Intervju 1)

återspeglar den kommutativa och inspirerande naturen av utbyte, vilket berikar upplevelserna av fördelar hos de anställda och därmed även engagemanget.

Handlandet och attityden av den transformativa ledarstilen har en signifikant påverkan på medarbetarnas upplevelse av organisationens stöd, och är sammanlänkat med SET (Eisenberger et al, 1986). HR-chefens tillämpning av “skapandet av en positiv arbetsmiljö” och att “erbjuda möjligheter för kompetensutveckling” (Intervju 2) är insatser som används för att bättra upplevelserna av det organisatoriska stödet. Sådant stöd tenderar till att lyckas främja medarbetarnas engagemang enligt Rhoades & Eisenberger (2002), då det ska säkerställa medarbetarna att deras bidrag till organisationen är betydelsefullt och är en fördel.

Att erbjuda en känsla av autonomi och kontroll kan ses som en strategisk och kritisk strategi inom det transformativa ledarskapet. HR-chefens tillämpning av “flexitid och involvering i beslutsfattandet” (Intervju 2) ser till att utveckla medarbetarnas kontroll av deras dagliga arbete och privatliv. Ur SET, adderar detta till de fördelar som medarbetarna kan uppleva av utbytesprocessen (Deci, Ryan, 2000). Detta främjar arbetarnas känsla av ansvar och kontroll såväl som bemyndigande som resulterar i medarbetare som är engagerade.

Chefen framhäver “kontinuerlig kompetensutveckling” (Intervju 1) som framställs genom workshops, föreläsningar eller kompetensutveckling. Något som överensstämmer med det transformativa ledarskapets komponent “Intellektuell Stimulering” (Bass, Riggio, 2006). Genom att erbjuda unika möjligheter för stimulering, i form av möjligheter för lärande och växande, kan ledningen effektivt öka medarbetarnas upplevda fördelar med syfte av att få mer engagerade medarbetare. De erbjudna möjligheterna för lärande och utveckling är centrala i att vidareutveckla det sociala utbytets värde eftersom det ser till att möta medarbetarnas behov av lärande, självförverkligande och utveckling.

Den individualiserade naturen av sociala utbyten är viktig för ledningen att förstå. Chefens sätt att erbjuda “stöd genom kommunikation och mentorskap” (Intervju 1) målar upp en bild av den praxis av komponenten “Individuell Omtanke” (Bass, Riggio, 2006). Denna komponenten, i samband med SET, erbjuder en bättre syn på de upplevda fördelarna som sett ut medarbetarnas perspektiv i utbytet. Genom att visa på omsorg och vara uppmärksam på medarbetarnas individuella behov kan organisationen facilitera en relation med sina arbetare som är mer engagerad (Blau, 1964). Men det handlar inte enbart om de fördelar som är direkta, utan även om det relationella värdet av dessa fördelar som den individualiserade uppmärksamheten skapar, som i sin tur uppger en djupare och nyanserad utbytesprocess.

Ledarskapet har även den avgörande rollen av att ha en anpassningsförmåga och vara responsiv. HR-chefens markering av “kultur av feedback och 360-grader utvärderingar”

(Intervju 2) analyserar en förståelse för att ledarskap som är effektivt måste vara anpassningsbart och kunna svara på behov och frågor som är ständigt föränderliga hos medarbetaren (Eisenberger et al, 1986). De kontinuerliga justeringarna och anpassningen är vital i att skapa och behålla en relation som är positiv och engagerad, enligt teoretiska utgångspunkterna för SET. Metoder av denna karaktär ser till att ledningen är i balans och linje med medarbetarnas växlande upplevelser och förväntningar, och kunna fortsätta att balansera det sociala utbytet utifrån situationerna man befinner sig i.

En annan komponent inom det transformativa ledarskapet är "Inspirerande Motivation" (Bass, 1985). Chefens inriktning på att "skapa visioner och mål för organisationen som är tydliga" (Intervju 1) agerar som en enande och inspirerande källa för medarbetarna. Återigen sett från SET, kan man se att när medarbetarna ser ledningens mål och visioner och känner att de även kan inspireras av dem, ökar deras fördelar som kan öka engagemanget (Homans, 1958). Framtidsvisioner som är övertygande och ser till att förbättra utbytets värde utifrån ledningens perspektiv, kan se till att ledningen överväger att agera som följande för att i utbyte få det engagemang de eftersträvar att få från medarbetarna.

Bildandet av en vision och att kommunicera denna är en central del av organisationens möjlighet att nå framgång. Det kan vara simpelt för ledningen att skapa sådana visioner och mål som man vill uppnå för att nå framgång, men utmaningen skapas när man ska kommunicera detta till medarbetarna. HR-chefens avsikt av att "arbeta aktivt med skapandet av tydliga och inspirerande mål och visioner" (Intervju 2) berör inte bara skapandet av visioner utan även kunna kommunicera detta till medarbetarna på ett effektivt sätt (Burns, 1978).

"Det är en utmaning, du vet, ibland är något så tydligt i ditt eget huvud men alla kan inte se det. Vi försöker vara jättetydliga i vår kommunikation, under möten och frågar hur de vill att vi ska kommunicera med dem. Klart vi försöker ha öppna dialoger, vara kreativa i hur våra mål eller nya projekt presenteras. Också verkligen fokusera på att ta emot feedback, har vi tagit emot feedback får vi gå tillbaka till ritbordet och presentera om det. Men det är tydligt att när vi väl ser visionen på samma sätt så arbetar vi verkligen hårt för att nå den" (Intervju 2)

En övertygande framtid måste kommuniceras effektivt och kan då markant öka de upplevelser medarbetarna kan ha gällande deras relation till organisationen, och vara en pusselbit i att få ut det ökade engagemanget (Bass, 1985). Att fokusera på denna kommunikation ser att man inte enbart förstår visionen, utan även känner den och vad den vill uppnå.

Ledare som anammar den transformativa ledarstilen har en direkt påverkan på medarbetarnas uppfattning gällande det organisatoriska stödet, en avgörande del av SET (Rhoades, Eisenberger, 2002). Med hjälp av tillhandahållet stöd, erkännandet av prestationer och att agera som förebilder, vilket uppmärksammas av chefen under intervju 1, kan ledare markant förbättra organisationens och ledningens stöd till medarbetarna. I sin tur kan detta komma att påverka utbytet positivt, där målet är att uppnå högre nivåer av engagemang. När medarbetare upplever känslan av stöd och att de är värderade utav organisationen ökar i linje med detta även deras engagemang till att bidra till organisationens framgång.

Konstruktionen av långsiktigt förtroende och engagemang är nödvändig för att få ett positivt socialt utbyte i processen. HR-chefens benämning kring “kontinuerlig feedback från både anställda och ledare” (Intervju 2) betonar värdet av konstruera ett återkommande förtroende för att få återkommande engagemang och erhålla en öppen dialog (Homans, 1958). I SET, är förtroende i utbytet en avgörande aspekt. När man belyser förtroende genom att ha en tydlig och transparent kommunikation kan ledningen ge bättre kvalitet och stabilitet i det bytesförhållandet, vilket ger även medarbetarna bättre fördelar som tillbaka ger organisationen fördelar som är fördelaktiga.

Sammanfattningsvis ger detta avsnitt en nyanserad analys och förklara hur ledningen använder strategier från det transformativa ledarskapet för att kunna främja positivitet och produktivitet i sin arbetsmiljö, som i sin tur kan låta engagemang att fostras och är förklarar med hjälp av SETs utbytesprocess. Avsnittet affirmerar det teoretiska ramverket för transformativt ledarskap och SET, och visar på insikter i praktiken kring hur organisationen använder sig av dessa och höjer medarbetarnas engagemang.

4.4 Anställdas perspektiv på transformativt ledarskap och engagemang med SET

Detta avsnitt syftar till att analysera de anställdas uppfattning kring transformativt ledarskap och hur detta engagerar dem, och användandet av SET för att förklara detta utbyte. Detta görs möjligt med hjälp av rekryterarna (Intervju 3 och 4) och lagerarbetarna (Intervju 5 och 6), sammankoppla deras upplevelser med det teoretiska ramverket.

När en ledare bär på och visar egenskaper som anses vara beundransvärda samt har en robust etisk ram ser medarbetare ofta upp till dem, något som kommer på tal av en av lagerarbetarna:

“På något sätt känns det som att jag ser min chef varje dag, eller varje dag jag är på jobbet. Jag är också ‘bara en lagerarbetare’ men jag ser henne antingen vid frukosten, under rasterna, eller så kommer hon ner från sitt kontor och kollar till oss och pratar med oss ... Jag studerar ju och hoppas på att kunna bli en sån chef, man vill inte bli den chefen som alla hatar och är rädda för” (Intervju 6)

“Som rekryterare arbetar jag relativt nära HR-chefen, vi brukar äta lunch tillsammans och jag kan genuint påstå att jag lär mig något nytt varje dag. Det kan vara något arbetsrelaterat, ‘life-lessons’, erfarenheter, allt. Det är en person som alla kan prata med och jag tror alla som känner henne här håller med mig om det” (Intervju 4)

Dessa upplevelser stämmer överens med transformativa ledarskapets komponent “Idealiserad Påverkan”, som menar på att ledare ska agera som förebilder och därmed påverka (Bass, 1985). Sett ur ett perspektiv utifrån SET, är en sådan ledare som besitter dessa kvaliteter och egenskaper, en ledare som rimligen skapar en upplevelse av övervägande fördelar hos medarbetarna. Fördelar som väger mer än kostnaderna, resulterar då oftast i agerande, vilket i detta fall är engagemang (Homans, 1958). Genom sitt exemplariska beteende har dessa ledare en förmåga att skapa och förmedla känslor av förtroende och att bli beundrad av sina följare, i detta fall medarbetare. Detta leder enligt utbytesmodellen i scenariot till förhöjda nivåer av engagemang hos medarbetaren.

Men intervjupersonen i intervju 4 nämner även under följande under intervjun:

“En rolig historia om det hela är att jag har varit en rekryterare på olika arbetsplatser i många år nu, och när jag började här så hade jag aldrig haft en sån chef innan (HR-chefen). Det var så olikt det jag var van vid att det nästan var svårt för mig, för här var det väldigt stort fokus på att vara i konstant kontakt med varandra, feedback och jag kände mig lite kvävd nästan, jag gillar att få vara lite självständig. Men vi pratade om det, hon började då ändra sitt sätt och motivera och inspirera mig, jag började få lära upp nya rekryterare, ta mig an större ansvarsområden och så föll liksom allt på plats och jag fattade varför hon ledde på det sättet. Att jag pratade med henne om det är ju en del av feedbacken.” (Intervju 4)

Att analysera detta citat från intervjun framställer en insikt i hur det transformativa ledarskapet kan påverka medarbetarnas engagemang, där man ser begreppet utifrån Bass (1985) och Burns (1978). Intervjupersonen oenighet med HR-chefens ledarstil är en vanlig reaktion på bemötandet av ett nytt ledarskap man inte är van vid, men förändringen i detta belyser även fördelarna av det transformativa ledarskapet. Trots olikheterna i början, där det transformativa ledarskapet inte var något för intervjuperson 4, kan man se att det transformativa ledarskapets bredd med de fyra I:na möjliggör det att applicera någon av komponenterna till sina medarbetare. I detta fall, var det “Inspirerande Motivation” där HR-chefen hade förtroende till att låta rekryteraren utföra sitt arbete mer självständigt, samt motivera genom att låta den få ta del av större ansvarsområden. På detta vis framställs ledningens hängivenhet till att se till att det blir ett rättvist och socialt utbyte sett ur SET, för att kunna maximera medarbetarnas fördelar och därmed få engagemanget i utbyte vilket är deras fördel.

En av lagerarbetarna poängterar att arbetet är som “att vara en del av en gemenskap, vi har riktigt roligt också” (Intervju 5) visar på hur anställda har en positiv reaktion på ledare som lyckas skapa och förmedla en övertygande vision, vilket enligt Bass (1985) komponenter inom det transformativa ledarskapet faller detta in under “Inspirerande Motivation”, och är ett tydligt tecken på hur anställda som delar en vision enas och inspireras. När en ledare inspirerar och motiverar medarbetare på detta vis, med en kollektiv vision, ser de till att förstärka värdet av fördelarna kontra kostnaderna hos medarbetarna i det sociala utbytet (Blau, 1964). Den gemensamma visionen ser till att bilda kollektiva mål som sträcker sig över individuella intressen och mål för att istället främja ett gemensamt löfte till varandra att uppnå dessa mål och visioner.

Främjandet av tänkande och att vara innovativ är ytterligare en komponent av det transformativa ledarskapet, nämligen “Intellektuell Stimulans” (Bass, Riggio, 2006). En av rekryterarnas tacksamhet för “möjligheter till att få utvecklas och växa” (Intervju 4) visar på hur organisationens engagemang gentemot att stimulera sina medarbetares intellekt åtar sig formen av en attraktiv och tungt vägande fördel på balansvågen (Blau, 1964). Om medarbetarna upplever att de blir intellektuellt stimulerade ser de även till att vara delaktiga i arbetet och att komma med nya idéer samt att förkroppsliga känslan av uppfyllelse och delaktighet för att få lära och växa. På så sätt kan utbytet generera ett ökat medarbetarengagemang.

I lagerarbetarens nämnande av “chansen till att uttrycka åsikter och tankar” (Intervju 5), återspeglar det personliga stödet. Det är en fördel som uttrycker sig i medarbetarnas uppfattning av utbytet, som kan kopplas till komponenten “Individuell Omtanke” (Bass,

1985). Denna komponent avser att tillåta medarbetarna att uppleva en känsla av att vara hörd och värderad, som syftar till att skapa en positiv bedömning av utbytet och därmed öka engagemanget.

Medarbetarna genomgår en kontinuerlig utvärdering av relationen till ledningen och organisationen baserat på kostnader, som kan arta sig i form av tid, ansträngning och emotionell investering, kontra fördelarna, som kan arta sig i form av lärande, befordran eller högre ersättning.

“Som jag tidigare sa så har jag varit här i några år. Ibland så frågar man sig om det är värt, om man uppskattas för allt arbete man gör och den tid man lägger ner, kanske om en annan arbetsplats kanske skulle ha varit bättre. Men jag är ju fortfarande här så jag tror att allt som allt, så känner jag att jag får den känslan, av att jag blir uppskattad och behandlad som en jämlik”
(Intervju 3)

En kontinuerlig utvärderingsprocess, där ledningen använder sig av strategier specifikt för att påverka och forma medarbetarnas upplevelse av det sociala utbytet är en avgörande del av SET (Homans, 1958). Denna återkommande process av utvärdering innebär att ledningen och organisationen måste eftersträva att principfast förbättra medarbetarnas upplevda fördelar för att lyckas skapa den nödvändiga balansen, där fördelarna överväger kostnaderna, och sedan bibehålla den. Detta kan bara ske om ledningen förstår och identifierar dessa upplevelser hos sin arbetsstyrka.

Andra centrala faktorer är ömsesidighet och förtroende. Dessa används för att lyckas upprätthålla den positiva balansen i det sociala utbytet. När detta är fallet, är medarbetarna mer benägna till att lägga ner sin tid och verkligen anstränga sig i att engagera sig i sitt arbete, när det finns tillit till att detta kommer att bli återbetalat (Blau, 1964). Lagerarbetaren från intervju 5 hänvisade till känslan av gemenskap och en tillhörighet tidigare, något som kräver att förtroende etableras och är ett koncept som väger tungt inom balansvägen av SET. Men när man lyckas med att etablera ett sådant förtroende, vet medarbetarna att det belönas, vilket organisationen vet kommer att belönas, som i sin tur startar en cykel av sociala utbyten som är positiva (ibid.).

Erkännandet av medarbetarnas individuella behov är en vital aspekt av att lyckas bibehålla den etablerade positiva balansen av utbytet. Ledningen måste vara observant på de variabler som förändras gällande medarbetarnas behov och utifrån detta anpassa sina strategier för att garantera en fortsatt positiv cykel, där medarbetarna upplever deras relation till hela organisationen som fördelaktig. Den återkommande utvärderingen som medarbetarna gör av sin relation till ledningen och organisationen är baserad på deras kostnad och förmåner, som tidigare förklarat (Homans, 1958). Denna process indikerar att ledningens implementerade strategier, program och initiativ har en betydande påverkan på hur de uppfattar utbytesprocessen och hur det påverkar deras bedömning av den. Adresseringen av de föränderliga upplevelserna och bibehålla dessa under en positiv balans av utbytet, ser till att ledningen kan fortsätta erbjuda fördelar som medarbetarna uppskattar och värderar högt.

Dessutom är skapandet av en kultur med återskapande engagemang och öppna dialoger är essentiellt. Detta genom frekventa “incheckningar” som veckomöten, tillfällen för feedback och chanserna för att personligen uttrycka detta tillåter medarbetarna att känna sig betydande, respekterade och hörda. I sin tur bidrar detta till en positiv upplevelse av det sociala utbytet i

verk (Eisenberger et al, 1986). Att få känna sig högt värderad och hörd är även i SET en essentiell faktor, eftersom det bidrar till att förbättra medarbetarnas upplevda fördelar och förmåner. Detta skapar ett utbyte som är ännu mer givande och än mer värdefullt. Av detta bildas även en kultur som är öppen för transparent kommunikation och säkerställer att medarbetarna är en viktig, integrerad del av organisationen och att deras engagemang är en del av utbytet från de till ledningen för deras upprätthållande av utbytet.

Det sociala utbytet är uppbyggt på en dynamisk karaktär som måste förstås, och att förstå den är vitalt för att sedan få ledningen till att uppfylla deras mål; öka engagemanget. Eftersom det är evident att medarbetarnas behov kontinuerligt förändras, leder det till att deras definitioner och krav på fördelar och kostnader förändras med dem (Blau, 1964). Detta sätter ett krav på den transformativa ledaren att vara mer än bara responsiv, utan även proaktiv i att säkerställa att de strategier man implementerar är justerade utefter de behoven medarbetarna har, något som kan göras genom implementeringen av de fyra I:na som analyserats under studiens gång. På så sätt kan ledaren och organisationen fortsätta upprätthållandet av den positiva utbytesprocessen. Betoningen på autenticitet och att vara konsekvent kring ledarens agerande och sätter den kommunicerar på är avgörande för att bibehålla den etablerade utbytesprocessen. Medarbetarna är villiga att engagera sig i arbetet när de har vetskapen och förtroende för att deras ledare och organisationen har ett genuint intresse och investerat sig i att deras välmående ska understrykas.

Sammanfattningsvis ger detta avsnitt en utökad analys gällande medarbetarnas perspektiv kring det transformativa ledarskapet som organisationen applicerar, och huruvida detta påverkar deras engagemang i arbetet med hjälp av SET som en faktor för att förstå det sociala utbytet och dess process.

4.5 Sammanfattning och slutsats

Resultat- och analyskapitlet har analyserat de mångsidiga relationerna som samspelar och verkar inom IEB, transformativt ledarskap och SET utifrån ledningens och medarbetarnas perspektiv. Syftet med analysen var identifiera och analysera hur IEB och det transformativa ledarskapet påverkar medarbetarnas engagemang, i kombination med SET som ett stöd för att förklara detta synergiska samarbete i praktiken i den valda organisationens vardagliga arbete.

Effektiviteten av IEB och det transformativa ledarskapet på medarbetarnas engagemang

IEB har visat sig vara en betydande faktor när det gäller att skapa och främja en känsla av gemenskap och tillhörighet, för att i sin tur öka engagemanget bland medarbetarna gentemot organisationen. Från ledningens strategiska val av att implementera diverse IEB-aktiviteter och initiativ, till medarbetarnas bemötande av dessa initiativ och strategier, är det evident att skapandet av ett internt varumärke som är starkt har en positiv inverkan i att främja engagemanget. Olika koncept, såsom Internal Branding Activities (IBA) och Employer Value Proposition (EVP) är centrala aspekter i att fostra en arbetsmiljö som får medarbetarna till att uppleva sig som en avgörande roll i organisationen, respekterade och värdefulla. Utifrån SETs ramverk, blir dessa initiativ och strategier investeringar i ett socialt utbyte som ska förbättra medarbetarnas upplevda fördelar i kontrast till kostnaderna, på så sätt även förbättra kvalitén av deras relation (Backhaus, Tikoo, 2004; Ambler, Barrow, 1996; Eisenberger et al, 1986).

Symbiosen av IEB, transformativt ledarskap och SET och deras samarbete

Det teoretiska ramverket agerar i praktiken inte isolerat, snarare blir det tydligt att IEB och det transformativa ledarskapet ingår i ett synergiskt samarbete. IEB koncentrerar sig på att bilda en identitet inom organisationen som är lockande och även en sådan kultur, där det transformativa ledarskapet ser till att dessa beståndsdelar effektivt kan gestaltas och genom ledarens agerande kommuniceras. Denna synergi är vital i att fostra en miljö, byggd för att engagera medarbetarna. I denna symbios agerar SET som en underliggande process, där för att analysera och förklara frågorna “varför” och “hur” kombinationen av IEB och strategier från ett transformativt ledarskap påverkar och höjer medarbetarnas engagemang. Detta bidrar med ett perspektiv som möjliggör det att illustrera relationerna och interaktionerna mellan ledningen och medarbetarna, samt betydelsen av de upplevda fördelarna kontra kostnaderna (Blau, 1964; Eisenberger et al, 1986).

IEB såväl som det transformativa ledarskapet framför krav på ett dynamiskt tillvägagångssätt som är individualiserat för att effektivt kunna höja medarbetarengagemang. Igenkänningen av de mångfacetterade medarbetsliga behoven och upplevelserna är centralt. De konstant föränderliga behoven är något som ledningen kontinuerligt måste arbeta med för att kunna implementera strategier och initiativ som är i enlighet med dessa, samt att den transformativa ledaren måste vara proaktiv och flexibel till att bibehålla en etablerad positiv utbytesprocess. (Deci, Ryan, 2000; Homans, 1985).

Slutsats

För att avsluta resultat- och analyskapitlet kan en slutsats konkludera att IEB och ett transformativt ledarskap har en genomgripande påverkan på främjandet av medarbetarnas engagemang. Effektiviteten av dessa stöds omfattande av principerna gällande SET. Samarbetet mellan dessa koncept fostrar en kraftfull miljö där medarbetarna återkommande och frekvent värderar och utvärderar på deras upplevda relation med deras organisation. Om en organisation avser att öka medarbetarnas engagemang ligger svaret i att kunna vara effektiv i implementeringen och anpassningen av IEB och dess olika aktiviteter och initiativ, samtidigt som transformativa ledarskapsstrategier kan användas för att optimera den ständigt pågående sociala utbytesprocessen, och på så sätt facilitera ett klimat både förtroende och ökat engagemang. Analysen har syftat till att erbjuda mer än bara en grundlig teoretisk förståelse utan även en praktisk inblick i hur denna organisation, men även andra, kan sträva och uppnå förhöjda nivåer av medarbetarengagemang.

5. Diskussion

Denna uppsats har sett till att analysera den komplexa interaktionen mellan IEB, ett transformativt ledarskap och SET och genom detta kan detta kapitel tillhandahålla en nyanserad och detaljrik rik diskussion och avslutning av uppsatsens resultat och syfte. Till följd av en detaljerad analys av frågeställningarna avser uppsatsen till att tillhandahålla en förståelse för hur det teoretiska ramverket och dess strategier samt initiativ gemensamt kan påverka medarbetarnas engagemang.

5.1 Diskussion av forskningsfrågorna

5.1.1 IEB-komponenters påverkan på anställdas engagemang

En högt utvecklad analys av EVP, som visar på dess avgörande roll som mer än enbart ett paket av förmåner, belyser hur det fungerar som en psykologisk överenskommelse mellan ledningen och medarbetarna. Om organisationer skapar EVP som reflekterar den inre motivationen hos medarbetarna och deras behov skapar det även en bottenlös känsla av tillhörighet och gemenskap (Pawar, 2016; Nagpal, Nagpal, 2019). Uppsatsens resultat tyder på att anställda som att sina värderingar reflekteras i organisationens EVP, blir deras engagemang gentemot organisationen mer än bara ett svar på incitamentet i sig utan en djupare skyldighet till organisationens mål och visioner.

Djupdykningen i IBA visar på att implementerade aktiviteter agerar som kanaler för att kommunicera och visa organisationens värderingar, och den kultur man strävar efter, till medarbetarna. Olika program och initiativ, som friskvårdshalvtimmen och kompetensutvecklingar, bidrar till skapandet av att förbättra medarbetarnas tillfredsställelse, där de förkroppsligar organisationens karaktär och moral i det dagliga arbetet (Moroko, Uncles, 2009). Uppsatsen finner att medarbetare som aktivt deltar i sådana program och nyttjar dessa, även upplever en starkare uppgörelse mellan deras personliga utveckling och organisationens mål, som resulterar i att engagemanget ökar avsevärt. Organisationens IBA har även haft sina motgångar och misslyckade initiativ. Exemplet på team-building övningar i samma veva som en hektisk period, när man vet om att den kommer att vara det, är ett tydligt exempel på när organisationens strategiskt implementerade aktiviteter fallerar redan i planeringsfasen och resultatet blir att det sociala utbytet blir kostsamt, och medarbetarna inte engagerar sig i sitt arbete.

Den mångsidiga analysen av CIR, markerar dess avgörande roll som en livlig process för feedback som tillåter organisationen att stå i enlighet med medarbetarnas föränderliga behov och upplevelser. Den insamlade datan visar på att en organisation som målmedvetet arbetar med CIR kan även framställa strategier inom IEB som är mer lämpliga för deras egna medarbetares behov mycket smidigare och på så sätt säkerställa man har en balans och en kontinuerlig överenskommelse mellan behov och engagemang. Tillvägagångssättet av att arbeta på detta vis är proaktivt, och ser till att förbättra relevansen av organisationens initiativ med IEB men även fostrandet av en kultur öppen för deltagande som tillåter medarbetare att vara mer engagerade genom att få känna sig respekterade och värderade.

5.1.2 Transformativa ledarskapets främjande effekter av IEB och SET på engagemang

En utförlig analys av den empiriska datan som har samlats in från intervjuer med både ledning och medarbetare i kombination med en noggrann undersökning av litteraturen har bringat en extensiv uppfattning av dynamiken som spelar in. Ett exempel som tillkännager sig som visar på hur ett transformativt ledarskap förbättrar IEB och SETs effekter på

medarbetarnas engagemang är förmågan att se till att stimulera samt inspirera de anställda. Utöver transaktionella metoder, ser transformativa ledarskapet som mål att bilda en miljö för medarbetarna att känna sig högt värderade och motiverade (Bass, 1985; Burns, 1978). Transformativa ledarstilen fokuserar på att kortsiktiga mål ska uppnås, men att effekterna såsom engagemang ska vara långvariga.

Denna uppsats har specifikt identifierat IEB-komponenten EVP som en sådan som genom det transformativa ledarskapet, och ett samarbete mellan dessa, förstärks. Skapandet av en konkurrenskraftig EVP, som i sig är en komponent av IEB avgörande för att lyckas behålla anställda, ger organisationer tillfället att kunna erbjuda medarbetarna exklusiva program, initiativ och förmåner som exempelvis friskvårdshalvtimmen var något helt unikt (Pawar, 2016; Nagpal, Nagpal, 2019). När dessa kan kombineras med ledare som aktivt efterlever dessa värden, som en ledare i det transformativa ledarskapet gör, bildar man på så sätt effektiva effekter av samverkan mellan dessa två. Det är en väg framåt i skapandet av en miljö där man är engagerad som medarbetare eftersom det är ett bevis på att organisationen håller sina löften och ser till att investera i medarbetarna.

I SET finner man ytterligare uppbackning för att besvara frågeställningen och dra slutsatser kring det transformativa ledarskapets effekter på IEB och SET och främjandet av engagemang. Både Blau (1964) och Homans (1958) menar på att man måste ha en relation som är balanserad och ömsesidig i att ge och ta. Denna balans kan frodas i en arbetsmiljö där man applicerar det transformativa ledarskapet eftersom man kan erbjuda individuell omtanke och intellektuell stimulans vilket tillåter ledarna att möta medarbetarnas behov och ger de fler fördelar i jämförelse till dess kostnader. Enligt utbytesprocessen betyder det att det positiva utbytet ger medarbetarna de fördelar som de eftersträvar, vilket enligt EVP betyder att de är mer benägna att stanna kvar på arbetsplatsen, och i utbyte ger sitt engagemang.

5.2 Framtida forskning

Med den initiativrika och komplicerade karaktären av medarbetarengagemang som lyfts fram av uppsatsen, kan man för framtida forskning se att fokusera på utvecklingen av en än mer nyanserad förståelse för medarbetarnas, som individer, och deras kontexter interagerar med organisationens strategier. Studier som sker över en längre tid kan bringa en djupare insikt i på vilket sätt dessa interaktioner kan utvecklas över tid och även under olika stadier av karriärer. Utöver det finns det även ett behov av att få en mer detaljerad forskning kring hur olika delar inom en organisations arbetskraft upplever och reagerar på diverse strategier riktade åt att påverka engagemang. För att kunna utföra detta, kan det krävas att uppdelat medarbetare efter mer än enbart faktorer som är demografiska utan att man där även fokuserar på strävan i ens karriär, personliga behov och omständigheter samt olika psykologiska profiler för att göra en mer mångfacetterad uppdelning.

En annan intressant aspekt att fokusera på hade varit vilka strategier och initiativ som är bäst lämpade till olika generationsgrupper inom organisationen eller deras skillnader i privatlivet, som rekryteraren som missade after work för att passa sitt barn. Även hur organisationen kan på bästa och mest effektiva sätt komma fram till vilka aktiviteter som är lämpliga under stressiga situationer, eller om man ska göra något annat under dessa perioder för att behålla ett högt engagemang?

Genom att göra detta kan forskning bidra till utvecklingen av mer precisa, personliga och anpassningsbara strategier att implementera för att öka engagemanget. Detta för att dessa

därefter ska kunna resonera på en djupare nivå med olika behov som finns inom en organisation.

5.3 Slutsats

Uppsatsen ger en sofistikerad förståelse kring mekanismerna som tillåter IEB, transformativt ledarskap och SET att samtidigt och tillsammans verka för främjandet av engagemang. Den detaljrika analysen påvisar att ett tillvägagångssätt för IEB som är strategiskt utvalt har en påverkan på främjandet av medarbetarnas engagemang. Dessutom belyser den transformativa ledarens avgörande roll i att kunna förstärka effekterna av IEB och SET och därmed bilda en påverkan på ska se till att ta nivåerna av engagemang till nya höjder. Uppsatsens nyanserade insikter markerar vikten av ett dynamiskt handlande som är mångfacetterat för att tackla engagemangsfrågan, vilket ska resonera med den mångsidiga naturen av organisationens arbetsstyrka som alltid är i utveckling.

Organisationer fortsätter att försöka navigera i den komplexa arbetsmiljön och då fungerar därmed de avancerade analyserna och slutsatserna från uppsatsen till en stadig vägledning som kan användas för att identifiera, utveckla och implementera strategier och initiativ effektivt med syftet att främja högt engagerade och dedikerade medarbetare. Dessa resultat ser inte enbart till att bidra till en akademisk diskurs om medarbetarnas engagemang utan ser även till att visa på praktiska konsekvenser som kan användas av ledare inom organisationer som eftersträvar att fostra ett klimat av högt engagemang.

Källförteckning

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Avolio, B.J. and Bass, B.M. (1995) 'Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership', *The Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 199–218. doi:10.1016/1048-9843(95)90035-7
- Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004) 'Conceptualizing and researching employer branding', *Career Development International*, 9(5), pp. 501–517. doi:10.1108/13620430410550754
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Blau, P.M. (1964) *Exchange and power in social life*. Wiley. Available at: <https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=cat07147a&AN=lub.904711&site=eds-live&scope=site>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77.
- Carasco-Saul, M., Kim, W. and Kim, T. (2015) 'Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature', *Human Resource Development Review*, 14(1), pp. 38-63–63. doi:10.1177/1534484314560406.
- Clarke, K. F. (2001). What businesses are doing to attract and retain employee – becoming an employer of choice. *Employee Benefits Journal*, 26(1), 34-37. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.
- Eisenberger, R. et al. (1986) 'Perceived Organizational Support', *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*, 71(3), pp. 500–507. Available at: <https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edswss&AN=A1986D487600021&site=eds-live&scope=site>
- Emerson, R.M. (1976) 'Social Exchange Theory', *Annual Review of Sociology*, 2, pp. 335–362. Available at: <https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edsjsr&AN=edsjsr.2946096&site=eds-live&scope=site>
- Finlay, L. (2002). "Outing" the researcher: The provenance, process, and practice of reflexivity. *Qualitative health research*, 12(4), 531-545.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.

Kvale, S. (1997) *Den kvalitative forskningsintervjuen*. Studentlitteratur. Available at: <https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=cat07147a&AN=lub.1035312&site=eds-live&scope=site>

Lowe, K.B., Sivasubramaniam, N. and Kroeck, K.G. (1996) 'Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature', *Leadership Quarterly*, 7(3), pp. 385-425–425. doi:10.1016/S1048-9843(96)90027-2.

Moroko, L. and Uncles, M.D. (2009) 'Employer branding and market segmentation', *Journal of Brand Management*, 17(3), pp. 181-196–196. doi:10.1057/bm.2009.10.

Nagpal, A., & Nagpal, S. (2019). Employee Value Proposition (EVP): An Overview. *International Journal of Management Studies*, 6(3), 53-57.

Pawar, B. S. (2016). Employee Value Proposition (EVP): A Strategic Tool for Talent Management. *International Journal of Science and Research*, 5(5), 2319-7064.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.

Small, M.L. (2022) *Qualitative literacy. a guide to evaluating ethnographic and interview research*. Edited by J.M. Calarco. University of California Press. Available at: <https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=cat02271a&AN=atoz.ebs100609824e&site=eds-live&scope=site>

Staniec, I. and Kalińska-Kula, M. (2021) 'Internal employer branding as a way to improve employee engagement', *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), pp. 33-45–45. doi:10.21511/ppm.19(3).2021.04.

Stuss, M., & Herdan, A. (2017). Employer branding and its influence on managers. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(1), 205-218.

Wellin, M. (2016). *Managing the psychological contract: Using the personal deal to increase business performance*. CRC Press

Yin, R.K. (2018) *Case study research and applications : design and methods*. Sixth edition. SAGE. Available at: <https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=cat07147a&AN=lub.5023816&site=eds-live&scope=site>

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Pearson/Prentice Hall.

Bilagor

Intervjuguide 1 (chef och HR-chef):

1. Introducera gärna dig själv, berätta vilken roll du har inom organisationen och vad du gör under en vanlig arbetsdag.
2. Berätta gärna om din organisation, vad det är ni erbjuder och gör här.
3. Kan du dela med dig av din och organisationens definition av intern employer branding och hur tror ni att en stark intern employer branding påverkar medarbetarnas engagemang gentemot företaget?
4. Vilka konkreta åtgärder eller program har ni implementerat för att stärka ert interna employer branding? Hur mäter ni framgången för era interna employer branding-insatser?
5. Kan ni beskriva en specifik händelse eller projekt där ni aktivt använt er av intern employer branding för att öka medarbetarnas engagemang?
6. Om vi istället fokuserar på dig som är en del av ledningen, vilken betydelse har transformativt ledarskap inom er organisation, och hur definierar ni det?
7. Kan ni ge exempel på konkreta åtgärder eller strategier som ni använder för att främja transformativt ledarskap inom företaget?
8. Vilken effekt tror ni att det transformativa ledarskapet har på medarbetarnas engagemang?
9. Hur ser ni på samspelet mellan ert interna employer branding och ert transformativa ledarskap? Hur påverkar dessa varandra?
10. Hur anpassar ni ert interna employer branding och er ledarskapsstil för att tillgodose olika generationsgrupper eller olika typer av medarbetare inom organisationen?
11. Hur ser ni på er egen roll och ansvar för att uppmuntra och stärka medarbetarnas engagemang inom organisationen?
12. Finns det något annat du vill tillägga som har med ämnet vi har diskuterat idag med att göra? Du är även välkommen att kontakta mig efteråt om det finns något du kommer på.

Intervjuguide 2 (medarbetare):

1. Introducera gärna dig själv, berätta vilken roll du har inom organisationen och vad du gör under en vanlig arbetsdag. Vilken typ av anställning har du? (Om deltid/extra, är du ute efter en tillsvidareanställning?)
2. Berätta gärna om din organisation, vad det är ni erbjuder och gör här.
3. Vilka specifika faktorer eller initiativ från företaget upplever du som mest betydelsefulla för att främja ett starkt engagemang bland medarbetarna?
4. Hur skulle du beskriva företagets interna kultur eller varumärke så att säga? Vad är enligt dig det mest kännetecknande för organisationens sätt att arbeta med detta?
5. Vilka specifika initiativ eller aktiviteter från företaget upplever du som särskilt viktiga för att förmedla företagets värderingar?
6. Känner du att du har möjlighet att ge feedback eller bidra med idéer och förslag för att förbättra företagets interna kultur eller få din röst hörd?

7. Kan du dela med dig av konkreta situationer där ledningens ledarskap har inspirerat eller påverkat dig positivt när det gäller att känna dig mer engagerad i ditt arbete?
8. Finns det specifika områden där du tror att ledningen kan förbättra sitt arbete för att ytterligare stärka medarbetarnas engagemang?
9. Ser du några särskilda sätt där ledningen kan främja din personliga och professionella utveckling genom sin ledarstil eller arbete med det interna varumärket och kulturen?
10. Finns det något annat du vill tillägga som har med ämnet vi har diskuterat idag med att göra? Du är även välkommen att kontakta mig efteråt om det finns något du kommer på.

Informerat samtycke

kandidatuppsats inom kursen SOCK20 vid Lunds Universitet

Syfte

Jag skriver denna kandidatuppsats som en del av kursen SOCK20 under Human Resource-programmet på Lunds Universitet. Uppsatsens syfte är att analysera hur ledningen och medarbetarna inom denna organisation upplever att strategier och initiativ påverkar och främjar medarbetarnas engagemang. Syftet med samtyckesblanketten är att försäkra dig, som deltar i intervjun som intervjuperson, att du är medveten om att materialet från intervjun kommer att användas i uppsatsen, samt din rättighet till att när du vill avstå från att vara en del av uppsatsen.

Frivilligt deltagande

Att delta i uppsatsen är helt och hållet frivilligt. Möjligheten för dig som deltagare att avbryta ditt deltagande återstår alltid, oavsett vilket steg under processen. Samtycket bekräftas kontinuerligt. För att avbryta ditt deltagande, vänligen kontakta mig som författare till uppsatsen via mejl, mina kontaktuppgifter återfinns nedan.

Kontaktuppgifter

Eneo Cela

tbshell8enecel@gmail.com

Handledare:

Anna Ilsøe

anna.ilsoe@soc.lu.se

Institution

Sociologiska institutionen, Lunds Universitet

Adress: Sandgatan 11, 223 50 Lund

Telefonnummer: 046 - 222 88 44

Brukande, förvaring och destruktion av materialet

Intervjun spelas in för att kunna transkriberas efteråt. Efter att transkriberingen är slutförd kommer inspelningen av intervjun att raderas. Vid detta stadium har du rättigheten till att ta del av transkriberingen, och kunna addera eller ändra på något. Transkriberingen kommer att användas för att kunna slutföra uppsatsen, där både den och uppsatsen kommer att vara sparad i en mapp som bara jag som författare har tillgång till. Uppsatsen kommer att använda sig av anonymisering, varken ditt eller organisationens namn eller information kommer att finnas tillgängligt.

Förväntad slutprodukt och att ta del av studien

Jag förväntar mig att uppsatsen kommer att ge mig en djupare förståelse i hur din organisation arbetar med olika program och initiativ för att främja medarbetarnas engagemang. Uppsatsen kommer att vara fullständig januari 2024, då kommer du som deltagit i intervjun att kunna ta del av den fullbordade uppsatsen om du så vill. Jag hör vid detta tillfälle av mig till er och presenterar möjligheten för er

Signatur efter information

Din signatur visar på att du som deltagare i uppsatsen har tagit del av informationen ovan och är okej med den.

Signatur	Namnförtydligande	Datum