

PEDK21: Kandidatuppsats, 15 hp
Seminariedatum: 2021-01-14

Intern employer branding

Inser organisationer vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare?

Jessica Hägglöf och Johanna Johnsson

Handledare: Maria Löfgren Martinsson



Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats, 15hp

Sidantal: 41

Titel: Intern Employer Branding: *inser organisationer vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare?*

Författare: Jessica Hägglöf och Johanna Johnsson

Handledare: Maria Löfgren Martinsson

Datum: 2020-01-11

Sammanfattning: Dagens samhälle är i ständig förändring och utveckling, där globalisering och teknologin har påverkat vår arbetsmarknad i stor omfattning. Som ett resultat av detta ser arbetsmarknaden annorlunda ut, en arbetstagare strävar inte endast efter de monetära belöningarna längre. Organisationer måste nu möta nya krav och tillfredsställa arbetstagarens motivation-, relations- och utvecklingsbehov. Det har blivit allt viktigare för organisationer att inse vikten av att utveckla strategier för att behålla, utveckla och attrahera anställda, där ledarskap och intern employer branding samt lärande är viktiga komponenter.

I denna uppsats analyseras relationen mellan ledarskap och den interna employer branding inom organisationer, samt hur det kan bidra till medarbetarnas lärande. Uppsatsen är av teoretisk karaktär och grundar sig i en litteraturstudie. Litteraturstudien är utformad utifrån fem nyckelord; *ledarskap, intern employer branding, medarbetarerbjudande, motivation och arbetstillfredsställelse* samt *lärande* och grundar sig i tidigare forskning i form av litteratur och artiklar.

Utifrån syftet och litteraturstudien görs en analys och diskussion samt en avslutande reflektion som berör vikten av ett ledarskap som fokuserar på människan och dess behov, genom arbetet med intern employer branding. Detta är en ständigt pågående process som beroende på kontext och kollektiv bidrar till lärande.

Nyckelord: *ledarskap, intern employer branding, medarbetarerbjudande, motivation och arbetstillfredsställelse samt lärande.*

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Vår bakgrund och förförståelse	
1.2 Syfte och frågeställning	7
1.3 Vetenskaplig utgångspunkt	8
1.4 Exempel på tidigare forskning	10
1.5 Avgränsning	10
1.6 Disposition	11
2. Metod	12
2.1 En teoretisk undersökning	12
2.2 Tillvägagångssätt	13
2.2.1 Sökning och urval	13
2.2.2 Bearbetning och analys	15
2.3 Metoddiskussion	16
2.3.1 Kritisk granskning av källor	16
2.3.2 Etiska övervägande	16
2.3.2 Reflektion	18
3. Teori	20
3.1 Ledarskap	20
3.1.1 Definition av ledarskap	20
3.1.2 Olika ledarskapsstilar	20
3.1.3 Meningsskapande ledarskap	22
3.1.4 Ledarskap i förändring	22
3.2 Intern employer branding	23
3.2.1 Förverkligande av intern employer branding	23
3.2.1.1 Medarbetarerbjudande	24
3.2.2 Motivation och arbetstillfredsställelse	24
3.2.3 Ledarens roll i intern employer branding	25
4. Analys & diskussion	27
4.1 Relationen mellan ledarskap och intern employer branding	27
4.2 Medarbetarnas lärande i en organisation	31
5. Avslutande reflektioner	34
5.1 Förslag för vidare forskning	36
6. Referenslista	36

Förord

Äntligen är den klar! Denna period av uppsatsarbete har präglats av blandade känslor. Precis som många gjort innan oss, kan man likna uppsatsskrivandet med en åktur i en berg- och dalbana. Med en mängd olika känslor och sinnesstämningar är det en liknelse som blir väldigt talande. Det är även med blandade känslor vi nu lämnar skrivandet; med en del tomhet, men framförallt är vi lättade, glada och stolta.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Maria Löfberg Martinsson som genom råd och feedback haft en lugnande inverkan och alltid handlett oss i rätt riktning. Sist men inte minst vill vi tacka varandra för ett bra samarbete. Vi kompletterar varandra med våra olika kompetenser vilket har gett uppsatsen en utformning och dimension vi inte hade kunnat producera var för sig. Men framförallt har vi gett varandra stöttning och peppning under perioder där det varit tufft, vi hade inte klarat det utan varandra.

Tack!

Jessica Hägglöf
Johanna Johnsson

1. Inledning

I uppsatsens inledande avsnitt berörs hur idén kring denna teoretiska uppsats växte fram. Vidare berörs en problemformulering, vår bakgrund och förförståelse samt vår vetenskapliga utgångspunkt i uppsatsen. Vi lyfter även exempel på tidigare forskning, vårt syfte, frågeställningar och avgränsning. Avslutningsvis lyfter vi vilken disposition som följer i vår uppsats. Val av de delar som lyfts i detta inledande avsnitt är för att bestå dig som läsare med information som underlättar för vidare läsning i denna teoretiska uppsats.

Vi lever i en värld med ständig förändring och utveckling, där den ökade globaliseringen och våra tekniska framsteg är har stor påverkan på vår vardag. Som ett resultat av globaliseringen och samhällets utveckling, menar French (2015) att dagens arbetsmarknad inte är som den var för flera år sedan. Arbetsmarknaden är inte längre ett löpande band, där arbetsgivaren nöjer sig med att utföra monotont arbete varje dag. Arbetstagare strävar inte efter trygghet med monetära belöningar i slutet av månaden (Ellström, Fogel Eriksson, Kock & Wallo, 2016). Idag krävs det att organisationer skall vara i ständig beredskap för utveckling och möta samhället samt individers krav. Dagens teknik och globalisering bidrar till att medarbetare idag kan jobba över gränserna eller har enklare till en ny anställning, vilket bidrar till att man som arbetstagare kan sätta högre press på sin arbetsgivare. Att man som arbetstagare idag sätter krav på utvecklingsmöjligheter, ansvar, flexibilitet och sociala aktiviteter är idag ett faktum, ett faktum som sätter enorm press på organisationers framtida tillväxt (Dyhre och Parment, 2013).

Enligt Nilsson et al (2018) sägs det att personalen är en organisations viktigaste beståndsdel, men vad krävs då av en organisation för att bibehålla, attrahera och tillfredsställa dagens medarbetare? Ett begrepp som vuxit fram allt mer i takt med globaliseringen är Employer branding, vilket enligt Bowes (2008) definieras som hur företaget arbetar för att attrahera framtida medarbetare. Vi som författare av denna teoretiska uppsats har båda en gemensam bakgrund och erfarenhet av att vara en del av en expanderande organisation som är i ständig förändring. Där mycket av fokus i organisationen har legat på att lösa operativa uppgifter och försöka hantera de förfrågningar som organisationen utsätts för. Tillväxt inom en organisation, kan enligt Ismail et al (2016) bidra till många fördelaktiga effekter – men även många utmaningar; då en organisation i ständig förändring kan bidra till att de anställda inte längre känner sammanhållning eller identifierar sig med företaget.

Vi som författare och arbetstagare, började utifrån denna bakgrund fundera på vad denna ständiga beredskap och press som sätts på organisationen gör med vår arbetsprestation och tillvaro på arbetet. Utifrån detta har vi intresserat oss av intern employer branding, något som Parment & Dyhre, (2009), definierar som hur företaget arbetar mot sina nuvarande anställda i syfte att bibehålla och utveckla medarbetarna – vilket anses vara centralt inom en organisation för fortsatt tillväxt. Under en organisatorisk förändring, menar Backhaus (2016) på att man aktivt måste arbeta med intern employer branding för att kommunicera och skapa en verklig uppfattning av företaget. Kommuniceras fel bild av organisationen, och anställda inte känner identitet riskerar företaget att

förlora värdefulla medarbetare. Trots att många organisationer är medvetna om hur viktigt intern employer branding är, lyfter Dyhre & Parment (2013) att det rapporteras om att många företag har stora problem med att arbeta för att bibehålla värdefull personal.

Under vår arbetslivserfarenhet har vi som författare uttryckt oss i stil med *”Varför har min chef inte svarat mig på hela dagen”* *”Varför har min chef inte gett mig beröm för min prestation”* *”Varför får vi inte information om hur dagens agenda skall se ut”*. Erfarenheter som har bidragit till ett intresse kring hur mycket ledarskap i dagens organisationer faktisk påverkar. Enligt Alvesson & Spicer (2012) är ledarskap en otroligt viktig beståndsdel för dagens innovativa och ständigt föränderliga organisationer. Ledarskap är ett otroligt brett definierat begrepp som under många år har ändrat riktning. Förr blev den som ansågs ha mest kunskap och kompetens utsedd till ledare – vilket är något som idag har förändrats, då det idag handlar om att kunna attrahera, skapa utveckling och engagemang bland de främsta och kompetenta medarbetarna (Barrow & Mosley 2005, Foster et al. 2010, Yukl, 2013). Ledarskap har en funktion att driva verksamheten, individerna och gruppen framåt, vilket är väsentligt för en organisations tillväxt (Horwood, 2005). Utifrån vår ovan nämnda bakgrund började vi som författare fundera på relationen mellan ledarskap i en organisation och intern employer branding. Men även hur ledarskap och intern employer branding skulle kunna bidra till lärande hos medarbetarna i en organisation. Vilket är något som vi vill fördjupa oss vidare i den teoretiska uppsats som följer.

1.1 Vår bakgrund och förförståelse

Det finns en del saker vilka, under arbetet med denna uppsats, varit viktigt för oss som författare att ha i åtanke och förhålla oss till. Att belysa förförståelsen hos oss som författare är nödvändigt för att läsaren ska få möjlighet att själv ta ställning till dessa. Listan på faktorer som kan ha påverkat uppsatsen på grund av oss som subjekt kan göras oändligt lång.

Vi läser idag båda två personal- och arbetslivsprogrammet på Lunds universitet och har båda valt inriktningen pedagogik. Därmed har vi båda läst samma kurser under snart tre år och har till största delen kommit i kontakt med samma litteratur och artiklar - vilket gör att vår bakgrund är påverkad av samma tidigare litteratur och lärare. Vi båda två har även ett stort intresse för ledarskap och hur man formar en välmående och fungerande organisation, samt ett bra medarbetarskap. Detta bidrar ännu mer till att vi ser och tänker utifrån samma intressen.

Utöver studierna arbetar båda författarna inom samma organisation. Detta kan bidra till att vi båda har till viss del samma syn och erfarenheter av ledarskap och intern employer branding inom organisationer. Vilket vi anser som fördelaktigt för att bibehålla den röda tråden i uppsatsen och utforma ett syfte. En ytterligare förförståelse vi får ha i åtanke är våra andra arbetslivserfarenheter och hur dessa organisationer samt ledarskapet har påverkat vår förförståelse för dessa ämnen. Vi är även medvetna om att det finns flertalet perspektiv att tolka ledarskap och employer branding

på. Utifrån detta är det extremt viktigt att vi som författare tydliggöra vår syn och tolkning på syftet, för att underlätta för er förståelse som läsare.

En slutsats vi kan dra utifrån vår bakgrund och tidigare förförståelse från arbetslivet samt vår utbildning med inriktning pedagogik är att vi är väldigt insatta i problematiken gällande ledarskap i en organisation och hur det påverkar oss som medarbetare. Men å andra sidan, kan våra tidigare erfarenheter bidra till att vi har förutfattade meningar. Vi är medvetna om att individer som har goda erfarenheter av ledarskap samt intern employer branding kanske inte ser detta ämne som en lika väsentlig del som oss författare, eller ens är medvetna om dess existens. Utifrån detta vill vi i denna teoretiska uppsats analysera och diskutera ledarskapets påverkan på intern employer branding och lärande i en organisation.

1.2 Syfte och frågeställning

I dagens samhälle har intern employer branding blivit något allt viktigare och nödvändigt för att attrahera samt behålla betydelsefull kompetens inom organisationen. Mot ovan bakgrund och tidigare forskning är syftet med denna uppsats att analysera och diskutera relationen mellan ledarskap och intern employer branding inom en organisation samt hur ledarskap och intern employer branding kan bidra till lärande.

För att besvara detta syfte arbetar vi utifrån följande två frågeställningar;

1. *Vilken betydelse har relationen mellan ledarskap och intern employer branding för organisationen?*
2. *I vilken utsträckning kan ledarskap och intern employer branding bidra till medarbetarnas lärande i organisation?*

Utifrån detta kommer vi att fokusera på följande nyckelord i uppsatsen; *ledarskap, intern employer branding, medarbetarerbjudande, motivation och arbetstillfredsställelse samt lärande.*

1.3 Vetenskaplig utgångspunkt

Med utgångspunkt i uppsatsens syfte har vi valt att utgå från det *sociokulturella perspektivet*, som är en del av det humanistiska perspektivet, då vi anser det vara ett fördelaktigt perspektiv att applicera för att besvara vårt syfte och bibehålla en röd tråd genom vår uppsats.

Ett humanistiskt perspektiv anser Nilsson et al (2018) är när organisationer främst är till för människorna och bör därför anpassas efter samt samspela med de mänskliga behoven som existerar. Ett centralt fokus blir att organisera verksamheten med fokus på att tillvarata och utveckla mänskliga resurser. Det betonas även att det krävs ett ömsesidigt samspel mellan organisationen och människorna i organisationen för att uppnå effektivitet och värde. Vidare lyfter

Nilsson et al (2018), att den kompetens som besitts av individerna inom en organisation anses som den viktigaste och en väldigt kritisk resurs som måste tillvaratas inom en verksamhet för fortsatt överlevnad.

Det sociokulturella perspektivets mest centrala grundtanke är att kontexten har betydelse för lärandet. Malloch et al. (2010) menar att inom det sociokulturella perspektivet finns det tre olika dimensioner; vem som faktiskt lär, vad lärande faktiskt är samt kontextens betydelse för lärande. Den första dimensionen; *vem som faktiskt lär*, handlar om att interaktionen och lärandet mellan kollektivet samt individen är det mest centrala inom perspektivet. Den andra dimensionen handlar om *vad lärande faktiskt är*, vilket enligt många kan vara omöjligt att definiera. Enligt Malloch et al. (2010) lyder en lyckad definition; ”Learning as an ongoing process of participation in suitable activities, thereby rejecting the primacy of learning as a product”. Med detta citat menar Malloch et al. (2010) att lärande är en pågående process som kräver deltagande, därmed är lärande inte en produkt - utan ett samspel mellan kontexten, kollektivet och individen. Avslutningsvis handlar den sista dimensionen om *kontextens betydelse för lärande*. Begreppet kontext är svårt att precisera och därför kan det användas på många olika sätt. Säljö (2014) menar att förklaringsvärdet i begreppet blir lågt eftersom man i stort sett kan förklara vad som helst genom att påstå att människors handlingar “påverkas av kontexten”. Det innehåller även ett antagande om att alla människor isåfall skulle påverkas på samma sätt av kontexten, vilket inte är sant - vi tolkar och reagerar olika på kontexten. Enligt Säljö (2014) agerar människor alltid utefter vad man tror ska hända i situationen man befinner sig i. Tänkande, kommunikation och fysiska handlingar är beroende av kontexten och det är viktigt att förstå kopplingen mellan individuella handlingar och kontexten.

Vidare anser Säljö (2014) att en annan viktig utgångspunkt för ett sociokulturellt perspektiv på lärande och mänskligt tänkande samt handlande vara att intresset ligger i hur människor och grupper lär sig och utnyttjar kognitiva samt fysiska resurser. I denna utgångspunkt är det samspelet mellan kollektiv och individ som är i fokus. Man intresserar sig för hur individer tar till sig och återskapar den kollektiva kunskapen, samt vilka delar av kollektiva kunskapen går att behärska för en enskild individ. Utifrån ovan nämnt är kärnpunkten i det sociokulturella perspektivet, är att lärande är en pågående process som sker genom deltagande mellan individen och kollektivet samt att det påverkas av kontexten man befinner sig i.

1.4 Exempel på tidigare forskning

För att finna bakgrund till vårt val av teori valde vi att titta på befintlig tidigare forskning. Employer Branding kan enligt Granberg (2011) beskrivas som ett företags strategiska arbete med sitt organisatoriska varumärke, med syftet att attrahera, skapa intryck, effektivisera rekrytering och behålla engagerade medarbetare. Enligt Minchington (2005, i Browne, 2012) lyder en definition av employer branding såhär; *“the image of an organization as ‘a great place to work’ in the*

consciousness of its current employees and the key stakeholders of the foreign market (including active and passive job applicants, customers, consumers and other key stakeholders). The branding of the employer is defined by Minchington as "the sum of the company's efforts to communicate to existing and potential employees what makes it a desirable place to work." En direktöversättning till svenska av employer branding blir arbetsgivarvarumärke.

Enligt Backhaus & Tikoo (2004) ses employer branding som en process som består av två aspekter, intern och extern; vilket kan till viss grad likställas och är av stor väsentlighet för en organisation. Vidare menar Backhaus & Tikoo (2004) att employer branding skapar möjlighet för organisationer att särskilja sig från andra. Detta bidrar även till att arbetsgivare kan hitta och attrahera potentiella kandidater som delar samma värderingar som organisationen, samt att nuvarande anställda blir engagerade i företagets kultur och strategi. Ambler & Barrow (1996) menar på att organisationer som använder sig av utvecklade modeller för employer branding behåller sina mest kompetenta personal bättre än andra organisationer, samt att de har bästa möjligheten att attrahera de mest kompetenta kandidaterna. En organisations employer branding är enligt Backhaus & Tikoo (2004), en organisations mest värdefulla tillgång när det kommer till arbetet med att attrahera och behålla anställda, eftersom en effektiv employer branding ökar organisationens attraktionskraft och därmed gör organisationen konkurrenskraftig. Detta har blivit nyckeln för att lyckas med detta i många organisationer och därför är det av stor vikt att utforma en employer branding som skiljer sig från andra (Backhaus & Tikoo, 2004).

Parment et al. (2017) menar vidare att organisationer med bra employer branding attraherar högkvalificerade kandidater, eftersom de värderar möjligheterna och värderingarna inom organisationen högre. Därmed syftar Parment et al (2017), till att den monetära belöningen inte alltid är den utslagsgivande faktorn i valet mellan arbetsgivare. Nilsson et al. (2011) förstärker detta genom att lyfta att visioner, målsättning och kultur är av vikt för att organisationen ska bli första valet för potentiella kandidater. Utifrån detta drar Parment et al. (2017) slutsatsen att employer branding är otroligt viktigt för organisationers arbete; för att behålla, attrahera och rekrytera anställda.

Med grund i employer branding sökte vi vidare efter befintlig forskning som behandlar relationen mellan ledarskap och intern employer branding. Exempel på sådan forskning är den som presenteras av Zeeshan et al (2020) i artikeln "Transformational leadership and corporate reputation: Mediation effects of employer branding". Författarna menar att employer branding och ett transformativt ledarskap kan gå hand i hand. De menar att målet med ett transformativt ledarskap bland annat är att behålla lojala medarbetare och skapa ett gott rykte för organisationen. Vidare talar de även om att employer branding handlar om alla ansträngningar en organisation gör för att behålla och attrahera kompetens samt visa att sin arbetsplats är den bästa möjliga - och enligt Zeeshan et al (2020), handlar även det transformativa ledarskapet om samma sak. Zeeshan et al (2020), drar slutsatsen att ett transformativt ledarskap påverkar organisationens rykte positivt

där en god intern employer branding har en avgörande roll. Utifrån detta drar de även en slutsats och lyfter att organisationer ska fokusera på sitt ledarskap samt sin interna employer branding för att behålla och attrahera kompetens, samt för att kunna skapa ett långvarigt bra rykte.

Nilsson et al (2018) nämner att kopplingen mellan ledarskap och lärande har berörts i lite utsträckning i tidigare forskning. Den mesta forskningen inom området fokuserar endast på ledarskap och vikten av att lära sig applicera ett ledarskap. Vidare lyfter Nilsson et al (2018), att det finns en brist inom forskningen gällande hur ett ledarskap för lärande kan se ut och att det finns ett behov av att skapa en bättre förståelse kring detta ämne. Vanliga begrepp gällande lärande i en organisation, är enligt Granberg (2008) single loop och double loop. Single loop definieras enligt Argyris (1993) som ett lärande som sker utan att individen ifrågasätter eller har förstått bakomliggande samband mellan orsak och verkan. Ett double loop lärande, utvecklas då individen reflekterar och att utifrån sina erfarenheter kan förändra sitt agerande (Argyris, 1993).

1.5 Avgränsning

Som författare av denna uppsats är vi väl medvetna om att det finns flertalet perspektiv att tolka, analysera och diskutera det valda området på. Vi besitter förståelse för att det finns flera olika typer av ledarskap att applicera och utöva. Alla individer är olika och har olika erfarenheter samt behov av en organisation. Vidare finns det olika perspektiv att se på intern employer branding och vad dess vikt är i en organisation. Målsättningen med vår uppsats är inte att bevisa rätt eller fel, utan att du som läsare utifrån ett humanistiskt perspektiv skall få en generell bild på ledarskap och intern employer branding samt dess samverkan för lärande i en organisation.

Enligt Yukl (2013) finns det chefskap eller ledarskap. Ett chefskap är en person som blivit tilldelad sitt ledarskap genom en position, som ska arbeta mot att resultat skall uppnås med tydlig struktur, strategier samt mål och medel (Northouse, 2016). Ledarskap handlar enligt Yukl (2013), om förtroende och acceptans från gruppen, en process som uppmuntrar individen att gå framåt. Ledarskap handlar även om att ha förmågan att driva på, skapa gemenskap och engagemang bland anställda för måluppfyllelse. Vidare lyfter Yukl (2013), att man kan skilja på ledarskap som en funktion eller som en social process. Att ledarskap är en social process, lyfter Bauman & May (2010) som ett samspel mellan individer i en gemensam situation och kontext. I vår uppsats väljer vi att avgränsa oss till att *ledarskap* är en social process. Vi väljer att lyfta ett ledarskap och inte ett chefskap. Ett ledarskap som fokuserar på medarbetarna, som skapar förutsättning för intern employer branding och lärande i en organisation.

Enligt French (2015) är en *organisation* en struktur, med flera anställda människor som samarbetar för att nå gemensamma mål. Vi är medvetna om att struktur, storlek och utformning av en organisation påverkar relationen mellan ledarskap och hur intern employer branding. Vi fokuserar inte på någon specifik bransch eller organisation i vår uppsats, utan utgår ifrån tanken om att

utforma en generell analys och diskussion gällande relationen mellan ledarskap och intern employer branding samt hur skulle kunna bidra till medarbetarnas lärande i en organisation.

Som nämnt i tidigare avsnitt avgränsar vi även vår uppsats och perspektiv på *lärande* genom att applicera ett sociokulturellt perspektiv som vetenskaplig utgångspunkt; då vi anser att detta perspektiv passar utifrån val av syfte och applicering av humanistiskt perspektiv. Val av vetenskapligt perspektiv anser vi vara en bra utgångspunkt att utgå ifrån och något som underlättar den röda tråden i uppsatsen gällande relationen mellan ledarskap och intern employer branding samt medarbetarnas lärande.

Utifrån denna avgränsning hoppas vi som författare att ni läsare har lättare att förstå vårt syfte och hur ni skall applicera vad som fortsättningsvis följer i uppsatsen.

1.6 Disposition

Inledningsvis har vi i uppsatsen lyft en omfattande bakgrund och problemformulering för att underlätta för dig som läsare. Uppsatsen är teoretisk med grund i tidigare forskning inom ledarskap och intern employer branding, där bearbetning av litteratur är av stor del i denna uppsats. Eftersom uppsatsen är teoretiskt och har utgått ifrån ett systematiskt tillvägagångssätt har vi i avsnitt 2 valt att presentera metodavsnittet efter inledningen. Metodavsnittet berör huvudsakligen vårt teoretiska tillvägagångssätt med sökning, urval, bearbetning och analys samt en metoddiskussion med fokus på kvalitet, etiska övervägande och metodreflektion. I det tredje avsnittet, redogör vi inledningsvis för olika teorier inom ledarskap för att sedan lyfta intern employer branding. Efter teoriavsnittet lyfter vi i avsnitt fyra en analys och diskussion. Avslutningsvis finner ni ett avsnitt som berör en sammanfattande modell av denna teoretiska uppsats samt reflektioner och förslag till vidare forskning.

2. Metod

I följande avsnitt berörs val av metod vilket genomsyrar denna teoretiska uppsats. Till en början förklarar vi vad en teoretisk uppsats innebär, vårt tillvägagångssätt; sökning och urval samt bearbetning och analys. För att avslutningsvis lyfta en metodkritisk del.

2.1 En teoretisk undersökning

Följande kapitel i denna uppsats beskriver valet av en teoretisk undersökning, med syfte att undersöka ledarskapets relation på intern employer branding och i vilken utsträckning detta bidrar till medarbetarnas lärande i organisationen. Valet av teoretisk undersökning växte fram då vi som författare har en gemensam bakgrund i en organisation med ett bristande ledarskap. Detta bidrog till funderingar och ett intresse kring hur ledarskap påverkar oss som medarbetare. Vidare väljer vi att applicera ett sociokulturellt perspektiv som vetenskaplig utgångspunkt, vilket syftar på att lärande uppstår genom social interaktion mellan kollektivet, individen, samt kontexten.

Genom läsning, analys och tolkning av vetenskapliga texter har vi haft visionen att skapa en generell överblick gällande detta syfte. För att utforma en teoretisk uppsats har vi först gjort en litteraturöversikt, vilket enligt Mertens (1998) och Löfgren Martinsson (2008) är fördelaktigt, då det bidrar till en forskningsöversikt samt en förberedelse för vår egna forskning. Backman (2008) och Löfgren Martinsson (2008), lyfter att syfte, fokus, omfattning och perspektiv kan bidra till att forskningsöversikter skiljer sig åt utifrån val av område. Neuman (1994) och Löfgren Martinsson (2008), menar vidare att en litteraturöversikt är bra underlag för att klargöra relevans och bakgrunden till det valda forskningsproblemet. En översikt bidrar även till att forskaren klargör sin kunskap och kompetens inom området, därmed ökar validiteten. Vidare kan en forskningsöversikt användas som ett trovärdigt underlag för utveckling av analys samt diskussion (Neuman 1994, Löfgren Martinsson, 2008). Enligt Mertens (1998), kan tillvägagångssättet med en litteraturöversikt liknas med exempelvis grounded theory. Vilket enligt Denscombe (2018) är att föredra då det är ett tillvägagångssätt för att generera teorier samt betonar vikten av datainsamling som är grundad i situationer i det verkliga livet.

Enligt Saunders et al., (2009) används teori för att kunna svara på studiens frågeställning objektivt och med akademiskt stöd. Backman (2008) och Löfgren Martinsson (2008) syftar till att en litteraturöversikt kräver lika mycket noggrannhet och systematik som andra forskningsprocesser. I vår teoretiska uppsats, anser vi att utforma en litteraturöversikt har varit en bra strategi, då det har gett oss en överblick och ett lärande kring valt ämne i uppsatsen. Vidare anser vi att det har bidragit till ett "double loop lärande" (Granberg, 2014), som har underlättat utvecklingen och ideér kring teorins utformning samt struktur. Vi har applicerat översikten till vår tidigare kompetens inom området, vilket har bidragit till ny lärdom och högre validitet. Att skapa en forskningsöversikt har varit en lång och krävande process, dels för att vi måste jämföra flertalet källor med varandra för att öka trovärdigheten. Men även för att syftet och begreppen vi har valt

att fokusera på ingår i en specifik kontext vilket har begränsat litteraturen och forskningen på området. Vidare har det varit en utmaning med avgränsning till kontexten i uppsatsen, eftersom ledarskap är ett brett och välbeforskat begrepp medan intern employer branding är ett hyfsat nytt forskningsområde.

Vår ambition med denna teoretiska undersökning har varit att lyfta detta syfte, utan att ta ställning och vara så neutrala som möjligt. Det som har påverkat vår ambition är den vetenskapliga utgångspunkten, som bidrar till en viss ställning samt begränsning i val av teoretiska undersökningen.

2.2 Tillvägagångssätt

2.2.1 Sökning och urval

Vi fann teorin för denna uppsats genom ett teoretiskt urval. Denscombe (2018) beskriver teoretiskt urval som en process där urvalet sker successivt. Varje sökning på teori bidrar till ett urval som växer fram, tills det finns tillräckligt med relevant information för att utveckla teoriavsnittet. I utformningen av denna teoretiska uppsats har majoriteten av litteraturen varit vetenskapliga artiklar som vi sedan kompletterat med litteratur i form av böcker. Anledningen till att vi har använt oss av en kombination av litteratur är för att utöka överblicken och få en samlad syn på hur litteraturen inom de specifika områdena vi undersöker i denna uppsats. Vilket styrks av Holme & Solvang (1997), då de menar på att det är av väsentlighet att forskare utvärderar validiteten i den litteratur som används.

Gällande de elektroniska källorna har vi använt oss av databaserna Lubsearch och Google scholar. Dessa två innehåller ett stort urval av rapporter, avhandlingar och examensarbeten; vilket har varit till fördel när vi skapat vår litteraturoversikt. När vi sökt har vi applicerat filtret peer reviewed, vilket enligt KI (2020) betyder att underlaget har lästs och granskats av ämnesexperter innan det publiceras. Till en början hade vi väldigt breda sökord, exempelvis *ledarskap* och *intern employer branding*. Vilket blev en för stor sökning som försvårade urvalet. Vi valde därför att fördjupa våra sökord ytterligare och använde oss av både engelska och svenska ord, exempelvis; *intern employer branding and motivation*, *leadership effects of organization*, *leadership and learning*, *globalization effects*, *employer value proposition*. Vilket gav oss ett mer specifikt resultat på sökningen, som gav oss bättre underlag. Vi sökte även på närliggande ämnesområdet för att utöka underlaget, detta då vi ansåg att utbudet gällande vårt område var lite begränsat. Utvecklingen och förbättringen av nya sökord jämför vi med Denscombe (2018), snöbollsurval; vilket innebär att "en person hänvisar till nästa person" s.70. Vi anser oss kunna likna snöbollsurvalet med tillvägagångssättet i vår sökning; då vi i början av sökningen hade begränsade sökord - som sedan utifrån litteratur och artiklar bidrog till flertalet nya sökord. Detta gav oss nya relevanta källor, samt bidrog till ett fördjupande inom flera intressanta begrepp och utökad syn på vårt område.

Innan vi påbörjade sökningen hade vi förväntningar om att det skulle finnas mer relevant forskning kring detta område. Vårt syfte och våra nyckelord i uppsatsen har varit beroende av en specifik kontext, vilket har gjort sökningen till en utmaning. Vid sökningen stötte vi ofta på området i en kontext i skolans värld eller i industrisammanhang, vilket har begränsat oss att hitta relevant litteratur i rätt kontext. Vidare hade vi förväntningar på att källorna skulle vara publicerade på senare år, framförallt för att intern employer branding är ett hyfsat nytt forskningsområde och för att öka relevansen. Detta har varit en utmaning eftersom utbudet av teori har varit begränsat på grund av vår relation mellan ledarskap, intern employer branding och det sociokulturella perspektivet. Inom ledarskapsområdet, finns det en del äldre källor som fortfarande är av relevans och som fortfarande används inom ny forskning. Därmed har vi valt att använda oss av de äldre förstahandskällor, men även andrahandskällor som bekräftar förstahandskällornas fortsatta relevans.

Gällande litteratur i form av böcker började vår sökning utifrån redan examinerad kurslitteratur, där vi utifrån snöbollsurvalet (Denscombe, 2018) hittat flertalet användningsbara referenser. Vi har även utifrån relevanta artiklars referenslistor funnit användbar facklitteratur, då många forskare inom området valt att referera till denna litteratur. Vidare har vi även undersökt forskare som är verksamma inom det område vi undersöker i denna teoretiska uppsats; för att hitta ytterligare facklitteratur, vilket har gett oss en stor bredd och relevans i vår sökning.

Vi anser att den facklitteraturen vi använt är trovärdig eftersom den används på Lunds universitet, finns som kurslitteratur, kan hyras på universitetsbiblioteket och rekommenderas av andra forskare. Flertalet böcker vi använt oss av är publicerade av studentlitteratur. Vi har via dessa böcker som är granskade av externa fackgranskare använt oss av deras förstahandskällor och kritiskt granskat dessa för att öka validiteten. En utmaning som uppstod under litteraturöversiktens utformning var att vi redan examinerat mycket av den användbara litteraturen, vilket bidrog till att vi var tvungna att utöka vår sökning ytterligare. Därför valde vi att titta vidare på litteraturens källor, främst för att öka validiteten, men även för att utöka vår sökning. Vi har dock valt att använda oss av en del redan examinerat material; detta eftersom vi anser att det är bra grundläggande material som ökar förståelsen, tar upp relevanta delar och underlättar användning av vidare källor. Det har även varit en utmaning att hitta relevant litteratur som stämmer överens med vår vetenskapliga utgångspunkt inom metodavsnittet. Vi har ställt oss kritiska till vad det sociokulturella perspektivet ska inkludera. I metodavsnittet funderar vi på om litteraturen vi använt oss av för att bekräfta relevans om metod har något perspektiv? Vi anser att det har varit svårt att avgöra vilken utgångspunkt denna litteratur går under eller om det ens existerar en utgångspunkt.

Enligt KI (2020), kan man ställa sig följande frågor för att avgöra om den vetenskaplig litteraturen är pålitlig. *Vem som står bakom informationen, är det en person eller en organisation och vad vet man om utgivarna. Vilket syfte har publikationen; är det är informera, övertyga, marknadsföra etc. När publicerades informationen och är det fortfarande aktuellt samt relevant? Är informationen granskad, framkommer källor och referenser.* Vilket är kriterier vi har utgått efter

vid urval av litteratur; elektroniska som böcker. Gällande att kritisk granska källor, anser Holme & Solvang (1997) att det finns fyra kriterier att arbeta efter; observation, ursprung, tolkning och användbarhet. Observation innebär var källorna har funnits. Ursprung syftar till, vem som ursprungligen har publicerat källan. Tolkning, innebär att uppfattning som författare skall stämma överens med de resultat som redovisas i källorna. Användbarhet, vilket är av stor vikt för att analysera användbarheten till sin egen studie. I vår teoretiska uppsats, har vi som författare utgått ifrån dessa fyra kriterier, vilket har redovisats ovan.

2.2.2 Bearbetning och analys

Gällande de artiklar och facklitteratur som vi har använt, lästes dem till en början väldigt översiktligt för att skapa en överblick, ett större perspektiv samt utöka vår kunskap inom området. Detta för att sedan kunna referera till relevanta delar och inslag som passar vårt syfte. Urvalen som vi gjorde av de relevanta delarna i litteraturen sammanställde vi sedan utefter område. Först väldigt övergripande, för att sedan successivt kunna utveckla dessa områden till en löpande text. Enligt Kvale & Brinkmann (2014), är *kodning* nedbrytning av material i en text; en kategorisering av det material som framkommer via intervjuer. Vilket vi liknar med vårt arbetssätt under litteraturöversikten, då vi använt kodning av tidigare forskning för att kategorisera respektive tema. Vidare lyfter Strauss & Corbin (2015) att det finns öppen och selektiv kodning, vilket skiljer sig åt då de hanterar texterna på olika sätt. Öppen kodning innebär en kategorisering av information, där man jämför, undersöker och kategoriserar insamlad data (Strauss & Corbin, 2015). Selektiv kodning, innebär att undersökningen ovan bidrar till en eller flera huvudkategorier och centrala begrepp som man vidare söker litteratur inom, relaterat till de olika huvudkategorierna (SBU, 2013).

I vår teoretiska uppsats, har vi arbetat utefter en öppen samt selektiv kodning. Till en början, en öppen kodning då vi har jämfört, undersökt och kategoriserat litteratur för att få en överblick av det valda området. För att sedan göra en selektiv kodning, där vi utifrån den öppna kodningen skapade huvudkategorierna inom ledarskap och intern employer branding som utgör vår uppsats. Vi har värderat bearbetning av texten väldigt högt och lagt ner mycket tid på att kategorisera litteraturen på bästa möjliga sätt. Detta för att få ett så bra underlag som möjligt för läsare samt för att besvara syftet och bibehålla en röd tråd genom hela uppsatsen. Resultatet av vår bearbetning och analys visar sig i kapitel 4 för att besvara på våra två frågeställningar; "*Vilken betydelse har relationen mellan ledarskap och intern employer branding för organisationen?*" samt "*I vilken utsträckning kan ledarskap och intern employer branding bidra till medarbetarnas lärande i organisationen?*".

2.3 Metoddiskussion

2.3.1 Kritisk granskning av källor

I en teoretisk uppsats anser vi att det är av vikt att kritiskt granska sina val av källor. Att kritiskt granska val av källor innebär inte enligt Johansson Lindfors (1993) att kritisera litteraturens innehåll eller författare. Det handlar om att applicera ett synsätt som kritiserar vad informationen i litteraturen kan bidra till i ens egna undersökning. Utifrån detta har vi i vår uppsats varit noggranna med att granska våra sekundärkällor kritiskt, genom att jämföra med flertalet andra källor. Vidare har vi varit noga med att granska var litteraturen är publicerad, vem som har publicerat det, vad syftet med litteraturen varit (se avsnitt 2.2.1) - detta för att öka validiteten. Har vi i vårt tillvägagångssätt funnit litteratur som skiljer sig från majoriteten, har vi kritiskt granskat dessa källor för att bekräfta informationen, vilket Bryman & Bell (2013) anser som väsentligt.

Vi har i vår uppsats valt att applicera ett sociokulturellt perspektiv som vetenskaplig utgångspunkt. Detta kan vi ställa oss kritiska mot eftersom det har begränsat vårt urval och sökning av litteratur då vi inte varit lika öppna mot all litteratur, och därmed uteslutit vissa källor som hade kunnat påverka vårt resultat. Men å andra sidan ser vi vår vetenskapliga utgångspunkt som en fördel eftersom det har underlättat sökningen och utformningen av en teoretisk uppsats. Det har gett oss ramar och avgränsning till vilken litteratur som varit relevant att använda. På grund av vår specifika kontext; vår koppling mellan ledarskap och intern employer branding som tar avstamp i organisationer, har det varit en utmaning att hitta artiklar i den exakta kontexten. Detta har bidragit till användning av artiklar inom liknande områden, som berör nyckelorden. Vi är medvetna om att resultat som funnits inom litteraturen inte är helt anpassad efter vår exakta kontext. Utifrån detta; har vi endast använt oss av en generell överblick inom dessa ämnen för att kunna göra teorin användbar. Därmed har vi inte använt oss av specifikt resultat från andra kontexter utan tagit generella utdrag av litteraturen. Med facit i hand, hade en empirisk studie varit fördelaktig i denna kontext för att bekräfta vårt syfte och frågeställningarna ytterligare. Dock, eftersom vi inte har utfört detta i praktiken vet vi inte om resultatet hade blivit annorlunda. Enligt Tenhiälä et al., (2016), är det ofta en skillnad mellan forskning och praktik, eftersom forskning som genomförs inte automatiskt bidrar till en fungerande verklighet. Därmed ställer vi oss frågan, vilket av en teoretisk eller empirisk studie som är mest trovärdig och användbar; vilket vi utifrån resonemangen ovan skall låta vara osagt.

2.3.2 Etiska övervägande

Gällande det *etiska övervägandet* i en teoretisk uppsats, anser vi att urval, sökning och bearbetning av metod är det närmsta vi kan komma. Dock kan ett etiskt övervägande i studenters självständiga arbete enligt Nikku (2013), beskrivas utifrån tre andra områden; fusk och plagiat, problem i relationen mellan handledare och student samt etiska aspekter i samband med insamling, analys

och presentation av data och empiri. Vilket vi har tagit hänsyn till i vårt skrivande av denna teoretiska uppsats.

Enligt Nikku (2013), är plagiat något som har uppmärksammats på senare år inom högskole- och universitetsutbildning, där studier visar på ökad andel plagiat. Nikku (2013) menar på att plagiat inte avsiktligt behöver vara fusk; inte minst vid översättning från andra språk. Gällande detta etiska problemområde som berör plagiat har vi aktivt arbetat med bearbetning av text, jämfört diverse källor samt använt oss av flertalet källor för att bekräfta vår teori. Vidare har vi använt en del engelska källor, som vi medvetet har översatt och formulerat om till nya meningar, för att undvika plagiat och fusk. Gällande relationen mellan handledare och student, lyfter Nikku (2013), att det finns etiska dilemman som kan uppstå i handledarrelationen, mellan lärare och student, exempelvis betygssättning och etiska övervägande eller olika intressen i arbetet. Detta är något som vi som studenter och författare av denna uppsats inte riktigt kan påverka; då det är en relation baserad på flertalet personer. Vi har dock försökt att underlätta samarbetet; genom att tillsammans med vår handledare utforma riktlinjer att förhålla sig inom i detta arbete som underlättar. Etiska aspekter i samband med insamling, analys och presentation - benämns uppsatsetik, vilket enligt Nikku (2013) anses vara en process i tre faser. Första fasen är under planering och empiriinsamling, den andra fasen är bearbetning och analys samt den tredje är i samband med examination och presentation av slutprodukten. I första fasen, läggs grunden för god etik i uppsatsen, här krävs *etiska överväganden* gällande riktlinjer, val av metod, formulering av uppsatsämne, syfte och frågeställning (Nikku, 2013). Vi har under uppsatsskrivandet tagit hänsyn till det etiska överväganden som benämns ovan; vi har noga tänkt igenom val av metod, urval av källor och hur vi skall göra det så korrekt samt trovärdigt som möjligt, se avsnitt 2.2.1. Val av uppsatsämne är en generell överblick av området, där vi inte specifikt går in på en organisation eller utför en empirisk studie, vilket påverkar vårt syfte och frågeställningar med uppsatsen. Vi är medvetna att om vi hade utfört en empirisk studie hade vi fått ta hänsyn till informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav och nyttjandekrav. *Bearbetning och analys*, innebär bland annat etiska krav på transparens och korrekt redovisning (Nikku, 2013). I vår uppsats har vi tagit hänsyn till detta; då vi har försökt vara så objektiva som möjligt samt dubbelkolla flertalet referenser för så hög kvalitet och validitet som möjligt. Vidare i teori har vi försökt att göra en korrekt redovisning och inte dra egna slutsatser, detta för att uppfylla de etiska kraven. *Gällande presentation och examination av uppsatsen*, sätter ovan punkter en prägel på etiska övervägandet; där planering av datainsamling är det viktigaste som kommer genomsyra uppsatsen som följer (Nikku, 2013). Vilket är något vi som författare av denna teoretiska uppsats skall ta hänsyn till och värdera högt inför framtida examination.

2.3.2 Reflektion

Som nämnt i inledning så växte valet av denna teoretiska undersökning fram då vi som författare har en gemensam bakgrund av en organisation med bristande ledarskap. Vi har funderat på om det kan vara till vår nackdel att vi besitter tidigare erfarenheter inom detta ämne, då vi eventuellt kan ha förutfattade meningar om ämnet eller kanske inte applicerar ett så brett perspektiv som möjligt. Men å andra sidan, ser vi det som positivt att vi har tidigare erfarenheter inom området eftersom det underlättade att komma igång med uppsatsskrivandet och det blev en viss inspiration till fördjupning av ämnet. I kombination med vår utbildningsbakgrund som personalvetare, har vi funderat på val av teori och metod. Har vi gjort en tillräcklig bred sökning? Eller har vi endast gått efter författare vi känner till sedan tidigare och inte applicerat ett bredare perspektiv? Har urvalet varit tillräckligt välgrundat och kvalitetssäkrat? Vi har försökt att vara så neutrala som möjligt i denna uppsats, men med vår utbildning i ryggen och en tydlig pedagogisk bakgrund så anser vi att man nog undermedvetet får ett visst perspektiv som man applicerar. Mänskliga varelser är inte helt neutrala, men vi ställer oss frågan om det är till fördel att vara helt likställd - för hade man kommit fram till något då? Vi ser det som positivt att vi ser mycket ur ett pedagogiskt perspektiv; då det underlättar för förståelsen vid vårt val av ämne. Det har även underlättat vid sökning och urval av litteratur. Devito & Goldacre (2019) definierar *publication bias*, som att uppsatsens resultat och utformning endast är till för att besvara den givna forskningsfrågan. Utifrån detta anser vi att det finns en risk att vi endast lyfter det som stödjer syftet och frågeställningarna med uppsatsen, och därmed minskar vårt perspektiv. Vi är medvetna om att *publication bias* är något att fundera över, vi har försökt att vara neutrala; men har svårt att avgöra om vårt material faller in under *publication bias*.

Gällande det sociokulturella perspektivet som speglar uppsatsen överlag, ställer vi oss också frågan gällande *publication bias*, kan vi ha blivit färgade och tolkat litteratur utifrån vårt perspektiv så det stämmer överens? Vi anser att det är väldigt svårt att avgöra om litteraturen faller in under ett sociokulturellt perspektiv om författarna själv inte lyfter det. Någonstans blir det väl en tolkningsfråga och vi funderar över om vi undermedvetet har gjort en sociokulturell tolkning utan saklig grund. Som vi nämnt ovan, har vi i denna uppsats försökt att vara så neutrala som möjligt. Men med tanke på att vi utgår från en vetenskaplig utgångspunkt, är det inte möjligt att vara helt neutral. Den vetenskapliga utgångspunkten är något att ta med sig och fundera över till framtida forskning, att man kanske sätter upp mer riktlinjer och en bättre grund för detta.

Nu i efterhand har vi reflekterat över vad vi hade kunnat göra annorlunda gällande metod och litteraturinsamling, man kan alltid göra något annorlunda och förbättra sig. Men samtidigt, någonstans måste man avgränsa sig och jobba framåt - annars hade vi aldrig fått en klar uppsats. Vi är medvetna om att man alltid kan se allt ifrån andra ögon, men vi har försökt att vara så medvetna som möjligt gällande våra val och avgränsningar i denna uppsats. Man kan alltid ställa sig kritisk till att källorna vi använt oss av som inte är i nutid och om de fortfarande är relevanta? Samhället och organisationer förändras ständigt och då kan man ställa sig frågan om all teori trots

att man bekräftar med förstahandskällor fortfarande är användbar och utgör en vetenskaplig grund? Vidare kan vi även ställa oss kritiska till användandet av snöbollsurval eftersom vi genom det kan bli färgade och vinklade utefter andras val av källor. Genom att vi tittade på källor i andras uppsatser samt vetenskapliga artiklar skulle man kunna tänka sig att vi hamnade i deras perspektiv och vinkel. Därmed höll vi inte oss helt öppna för all teori och perspektiv. Men å andra sidan underlättar det då vi fått vägledning gällande val av teori och applicering av vetenskapligt perspektiv. Inför framtida uppsatsskrivande tar vi med oss; mer djupgående göra en litteraturoversikt, kolla till förstahandskällor och dess relevans samt vara ännu mer kritisk granskande gällande urval då det är det som sätter grunden för uppsatsen.

3. Teori

I följande avsnitt redovisas den teoretiska undersökningen som ligger till grund för uppsatsen. Detta med syfte att skapa en utgångspunkt och förståelse i val av undersökningsområden. Inledningsvis i detta avsnitt lyfter vi området ledarskap med delar som berör ledarskapsstilar, vad ett bra ledarskap är, samt ledarskap i förändring. Vidare redogör vi vad employer branding är, hur man kan arbeta med det, samt varför. Valet av denna teoretiska undersökning är för att kunna redovisa ett underlag för kommande avsnitt.

3.1 Ledarskap

3.1.1 Definition av ledarskap

Svenningsson & Alvesson (2010), definierar ledarskap som något som handlar om förändring och utveckling, om en förmåga att kunna se en helhet och få individer att höja blicken samt att skapa entusiasm. Ledarskap lyfts som en förmåga att kunna lyssna, kommunicera visioner och vara tydlig samt även vara engagerad, omtänksam och positiv. Inom ledarskap framställs trivsel som en viktig punkt enligt Svenningsson och Alvesson (2010), där det förväntas att chefen skall bidra till en rolig arbetsplats. Ledarskapet skall även bidra till att organisationen genomsyrar personlig utveckling, etik, mångfald och god hälsa. Jacobsen & Thorsvik (2014) definierar även ledarskap som *“ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande”* (s.388). Avsikten är att få medarbetare att arbeta mot förverkligande av mål och öka motivationen för prestation samt trivsel på arbetsplatsen. Utifrån denna definition, syftar ledarskap till att utföra handlingar som utövas av en eller flera personer, för att påverka människors prestation samt bidra till att organisationen når sina mål (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Yukl (2013), bekräftar ovan genom att definiera ledarskap som en process som innebär påverkan på andra, i syfte att förstå och vara överens om uppgifter som skall utföras och hur de skall utföras. Samt även en process som underlättar individens eller gruppens arbete gällande gemensam måluppfyllelse och utförande av uppgifter. Ellström et al (2016), syftar till att Yukls definition är en intressant ståndpunkt ur ett pedagogiskt synsätt; då ledarskap kan ses som en process som fokuserar på att genom lärande utveckla medarbetarnas förståelse för arbetsuppgifter samt utförandet av uppgifterna.

3.1.2 Olika ledarskapsstilar

Wallo & Lundqvist (2020) och House & Aditya (1997), lyfter att det finns många ledarskapsstilar och att ledarbeteenden går att dela in i två huvudgrupper; utifrån om en ledare fokuserar på uppgifterna *“Task-oriented leadership”* eller på relationerna till medarbetarna *“Relations-oriented leadership”*. Uppgiftsorienterade ledare har intresse för de tekniska delarna, struktur och mål, medan relationsorienterad fokuserar på medarbetarnas önskemål samt behov. Utifrån dessa två aspekter att se på ledarskap, utvecklades även en ny dimension *“Change-oriented leadership”*, vilket utvecklades på grund av de ständiga förändringar som organisationer utsätts för.

Förändringsorienterat ledarskap, fokuserar på att det är ledarens ansvar att kunna hantera och leda de ständiga förändrings- och utvecklingsprocesser.

Som ett resultat av ovan forskning och förändring på organisationer, utvecklade Bass en väldigt välkänd ledarskapsteori "*Full range of Leadership Model*", (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006). Teorin består av tre olika ledarstilar; transformativt, transaktionellt ledarskap och låt-gå ledarskap (Wallo & Lundqvist 2020). Bass syftar till att ledarskap inte längre handlar om monetära belöningar mellan ledare och medarbetare för att kunna möta dagens förändringar. Istället krävs det ett ledarskap som skapar mening, ett transformativt ledarskap - som aktiverar och skapar delaktighet samt engagemang och prestation bland medarbetarna (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006).

Inom det *transformativa ledarskapet*, finns fyra olika ledarbeteenden. 1. *Idealiserad påverkan*, vilket syftar till att ledaren skall vara karismatisk och vinna medarbetarnas förtroende samt acceptans. 2. *Inspirerande motivation*, att ledaren skall inspirerar medarbetarna till högre prestation. 3. *Intellektuell stimulans*, att ledaren skall aktivt stimulera och aktivera medarbetarnas kreativa sidor. 4. *Individuell omsorg*, ledaren skall coacha varje individ och hjälpa dem framåt. Det *transaktionella ledarskapet* syftar till tre olika beteende en ledare kan applicera, 1. *Villkorad belöning*, att ledaren belönar medarbetarna för att få dem att prestera och nå målinriktade beteenden 2. *Avvikelse ledning*, att ledaren aktivt övervakar och vidtar korrigerande åtgärder direkt när det inte går enligt plan 3. *Passivt hantera avvikelser*, att ledaren skall hantera misstag och problem när de uppstår. Det transaktionella ledarskapet, är enligt Bass & Riggio (2006), ett sätt för att tillfredsställa kortsiktiga behov bland anställda i former av utbyte och instruktioner, vilket anses som ineffektivt och mindre attraktivt. Vidare gällande "låt-gå-ledarskap" definieras det enligt Bass som dåligt engagemang och vilja från ledarens sida. Utifrån Bass forskning och utveckling av ledarskapsteorier - är det mest fördelaktiga och effektiva ledarskapsbeteendet att applicera inom flertalet kontexter och situationer det transformativa ledarskapet (Bass & Riggio, 2006).

På senare år, har en ny ledarskapsteori enligt Wallo & Lundqvist (2020) utvecklats och fått genomslag, med ett intresse kring ledarskap gällande etik, moral och goda värderingar; *autentiskt ledarskap*. Autentiskt ledarskap har likheter eller kan ses som en utveckling av transformativt ledarskap, där ledarskapet skall uppmuntra transparens, delaktighet och involvering av medarbetarna (Avolio & Gardner, 2005). Vidare finns även en annan teori, "*Servant Leadership*" som Greenleaf utvecklade, vilket Yukl (2013) definierar som att det är ledarens ansvar att vårda och bidra till självbestämmande bland anställda. Med ett centralt mål är att utveckla organisationer som främjar individens utveckling och stärka organisationens prestation samt slutligen samhällets. Utifrån detta skall ledaren visa empati, involvera medarbetarnas åsikter, coacha samt visa engagemang för medarbetarnas utveckling (Spears, 1995).

Enligt Jacobsen & Thorsvik (2014), utesluter ingen ledarskapsstil eller teori den andra, utan de kan kombineras för att utforma en egen ledarskapsstil. Dagens moderna organisationer bör arbeta för medarbetarnas ökade inflytande och mer demokratiskt beslutsfattande. Vidare lyfter Jacobsen

& Thorsvik (2014) att anställda bör få mer handlingsutrymme, befogenheter till att fatta beslut - mycket för att främja anställdas motivation, självkänsla, initiativtagande och känslan av betydelse.

3.1.3 Meningsskapande ledarskap

Att påverka i riktning mot ett specifikt mål, anses enligt Wallo & Lundqvist (2020) som kärnan inom definitionen av ledarskap. Yukl (2013) nämner att forskning kring vad ett bra ledarskap tidigare har fokuserat på att identifiera vilka personliga egenskaper, färdigheter och personlighet en god ledare har, vilket är idag något man lyfter att det inte finns belägg för; det finns inga samband mellan personliga egenskaper och om man anses vara en bra ledare (House & Aditya, 1997).

Vad forskning har pekat på; är att ledarskap är beroende av kontexten, och bör anpassas till omgivning och situation samt att det krävs förståelse för hur människor fungerar (Önnevik, 2010, Hersey & Blanchard, 1969). Barrow & Mosely (2005), lyfter att det krävs en förståelse, entusiasm och support från organisationen för att utveckla ett gott ledarskap. Där organisationen och ledarskapet har ett ansvar att underlätta social interaktion; för att tydliggöra värderingar och normer samt för att visa på att medarbetarna bidrar och är delaktiga (Northouse, 2016).

Ellström et al (2016), menar på att meningsskapande är en av de mest centrala delar i en organisation, där ledaren har en roll i organisationen att skapa mening, klarhet, struktur och sammanhang för de anställda. Genom social interaktion; ritualer, ceremonier och historier skapas en mening vilket underlättar för relationerna, arbetet och samspelet i en organisation (Ellström et al; Bolman och Deal, 1997; Weick, 2005). Vidare lyfter även Ellström et al (2016) att ett bra meningsskapande underlättar för ledarskapet, då ledaren utifrån de sociala interaktionen i organisationer får en acceptans från medarbetarna, där Bruzelius & Skärvad (2008), menar på att ett fungerande ledarskap bidrar till ökad respekt, tillit och förtroende från medarbetarna. Ellström et al (2016) lyfter att "*en bra ledare är intresserad av människor och hanterar mänskliga relationer*" (s. 103). Att skapa delaktighet, frihet under ansvar och vara intresserad av sina medarbetare genom att motivera, stötta och engagera är bra saker en ledare skall kunna behärska. Vidare syftar Northouse (2016) på att ett bra ledarskap med kommunikation och delaktighet bidrar till måluppfyllelse, samt tillit, respekt och engagemang - vilket underlättar för hela organisationen och dess fortsatta överlevnad.

3.1.4 Ledarskap i förändring

Enligt Edwards & Edwards (2013), kan en organisation i förändring bidra till stora utmaningar och problem för en organisation, vilket kan bidra till minskad identitet och samhörighet bland medarbetare. Enligt Ellström et al (2016), har ledaren en viktig roll för att skapa förutsättningar inom utveckling och förändring. Vid en organisatorisk förändring lyfter Yukl (2013), att det är extremt viktigt att involvera anställda för att motverka motstånd. Kock & Reineholm (2020), lyfter att för öka delaktigheten och acceptansen är det väldigt viktigt med information och

kommunikation före, under och efter processen - där ledarskapsstrategier är av betydelse. Några tillvägagångssätt att applicera för att undvika motstånd är enligt French (2015), former av gruppdiskussioner, presentationer och individuella samtal. Vidare att låta berörda bidra med idéer och råd, samt även bistå med emotionellt stöd. Ledaren har inom en förändring ett ansvar att motivera och uppmuntra, informera samt agera rättvist mot de anställda (Koivisto et al., 2013; Van der Voet, 2016; Kock & Reinholm 2020). Öppenhet under förändring och delaktighet samt ledarens positiva inställning visar enligt en studie från Stensåker ha positiv påverkan på anställdas motivation samt meningsskapande inom organisationen (Kock & Reinholm, 2020; Stensåker et al., 2008,) Kock & Reinholm (2020) lyfter att det är av vikt att bevisa att man tar tillvara på anställdas kompetens i en förändring, i vilket ledaren har en viktig roll att sprida de nya idéerna samt organisera och leda organisationen genom förändringen.

3.2 Intern employer branding

Backhaus och Tikoo (2004) definierar employer branding som ett strategiskt arbete med arbetsgivarvarumärket, där det finns två synvinklar; den externa och interna. Den interna synvinkeln på employer branding handlar om det organisatoriska arbetet som görs för att behålla och utveckla befintlig kompetens inom organisationen, genom olika aktiviteter och strategier (Backhaus & Tikoo, 2004). Foster et al. (2010) förklarar också den interna employer branding som det arbete som lägger fokus på den existerande kompetensen inom organisationen. Vidare fungerar det som ett verktyg för att garantera att anställda identifierar sig med organisationen och dess värderingar. Foster et al. (2010) menar även att den interna employer branding är avgörande för organisationens framgång, eftersom medarbetarna kommer att påverka kunder och andra individer med sin bild av organisationen. Det handlar om att få sina anställda att förstå och engagera sig i organisationens arbetsgivarvarumärke och få budskapet bakom varumärket att synas och bli verklighet.

3.2.1 Förverkligande av intern employer branding

Att utforma tydliga värderingar som genomsyrar hela organisationen är att föredra i arbetet med intern employer branding, där ett tillvägagångssätt kan vara att formulera värdeord (Parment et al, 2017). Genom att arbeta för att utveckla värderingar och målsättningar som anställda känner samhörighet med, bidrar det till enighet och en stark lojalitet mot sin arbetsgivare (Backhaus & Tikoo, 2004, Nilsson et al., 2011). Utifrån en detta, lyfter Khanyapuss & Wilson (2011), att det skapas goda externa rykten om att organisationen är en attraktiv arbetsgivare. Enligt SKR (2020) är en annan viktig faktor i detta arbete uppföljning. Med uppföljning kan organisationen kartlägga vilka resurser som lagts ner, vilka resultat som blev samt hur anställdas attityder påverkas och förändras. Vidare är det att föredra att arbeta med uppföljning genom diskussionsgrupper, för att öka delaktighet och engagemang inom organisationen och dess medarbetare (SKR, 2020).

3.2.1.1 Medarbetarerbjudande

Ett annat sätt att arbeta med intern employer branding är enligt Browne (2012), att utveckla en employer value proposition (EVP), vilket benämns som medarbetarerbjudande på svenska. Parment & Dyhre (2009), menar att man kan arbeta med sitt medarbetarerbjudande utifrån tre aspekter; *identitet, profil och image*. Granberg (2011), menar att *identitet* beskriver vad de anställda har för uppfattning, känslor och tankar om organisationen de tillhör. Vidare lyfter Parment & Dyhre (2009), att identitet kan beskrivas som den gemensam bild anställda har av organisationen och det är viktigt att den stämmer överens med organisationen i sin helhet. Står alla bakom samma identitet och värderingar underlättar det beslutfattandet och val av handlingar som ska genomföras. *Profil* innebär hur en organisation vill uppfattas som arbetsgivare. Arbetet med aspekten profil, innebär att utforma framtida mål och visioner för organisationen som man vill uppfylla, för att bli en attraktiv arbetsgivare. *Image* syftar till hur organisationen uppfattas av omgivningen.

EVP beskriver kortfattat alla de värderingarna och fördelar en anställd kommer att erbjudas inom en organisation och är viktigt för att behålla engagerade medarbetare (Browne, 2012). Heger (2007) menar att det är bland annat en organisations EVP som gör en organisation konkurrenskraftig mot andra. Att arbeta med EVP är utmanande och det kan vara farligt att marknadsföra en bild av en organisation som inte stämmer överens med verkligheten (Granberg 2011). Nilsson et al. (2011) belyser att det är viktigt redan i rekryteringsprocesser att vara medveten om detta och därför ordentligt beskriva en bild av organisationen som kan levas upp till i verkligheten. På grund av dessa faktorer menar Granberg (2011) att det är viktigt för organisationer att arbeta med sina organisatoriska varumärken. Det handlar främst om att ta reda på hur man är som arbetsgivare, kartlägga hur man vill uppfattas och sedan leva upp till detta.

3.2.2 Motivation och arbetstillfredsställelse

I dagens samhälle är det en stor utmaning för organisationer att behålla och attrahera anställda, därför är det av stor vikt att organisationer jobbar med intern employer branding. En högpresterande anställd väljer organisation och arbetsgivare utifrån olika faktorer, bland annat värderingar, belöningar, utvecklingsmöjligheter, förmåner och fördelar samt socialt ansvar (Parment et al. 2017). Anställda skall ses som en självklar del för att lyckas få en framgångsrik och attraktiv organisation. Utifrån detta synsätt, menar Parment et al. (2007), på att arbetet med intern employer branding måste genomsyra hela organisationen.

Organisationer kommer alltid fundera på frågan hur de ska lyckas hitta, attrahera och behålla anställda som har de färdigheter, attityd och den kompetens som behövs för arbetet samt organisationen. På samma sätt undrar även de anställda i vilken utsträckning deras behov kommer att tillgodoses och tillfredsställas med den specifika organisationen som arbetsgivare (Bolman & Deal, 2015). Lundmark (1998) anser att det är kritiskt för en organisation att uppfylla anställdas vilja, lust och motivation för att garantera att den individuella kompetensen bibehålls inom

organisationen samt utvecklas. Potentiella kandidater och de redan anställda kommer att utvärdera organisationer utifrån bland annat tre aspekter; *1. I vilken grad arbetsuppgifterna tillåter individen att ge uttryck för sin kompetens och identitet, 2. Hur väl organisationen kan tillgodose individens önskemål kring sitt arbete, 3. Hur väl organisationen tillfredsställer individens behov kopplade till sin livsstil samt de ekonomiska behoven* (Bolman & Deal, 2015).

Enligt Bolman & Deal (2015) är prestation beroende av både individens motivation och förmåga att genomföra en uppgift. Individer motiveras av olika faktorer, där monetär belöning och ekonomisk ersättning bara är en av många. Monetära belöningar är en metod att arbeta med för organisationer att behålla sin kompetens, men bör endast ses som en kortsiktig lösning. Istället syftar Nilsson et al. (2011) på att man bör tillfredsställa de sociala interaktionerna samt de interna faktorerna. De sociala och interna faktorerna kan bland annat vara att anställda trivs med sina kollegor samt att en gemenskap finns. Vidare är det även av stor vikt att anställda känner att organisationen erbjuder utvecklingsmöjligheter (Nilsson et al., 2011). Andra faktorer som också påverkar motivationen på arbetsplatsen kan vara känslan av att utföra ett bra arbete, att få möjlighet att bli bättre på sitt arbete samt skapa relationer och att hitta mening med arbetet (Bolman & Deal, 2015).

Bolman & Deal (2015) talar även om Herzberg's tvåfaktorteori. Teorin beskriver att individens arbetsprestation kommer att avgöras av två av varandra oberoende faktorer, *hygienfaktorer* och *interna faktorer*. *Hygienfaktorer* handlar om det som kan kopplas till arbetet och dess behov, exempelvis anställningsvillkor och ekonomisk trygghet. Dessa är viktiga för att säkerställa att de anställda trivs på arbetsplatsen, men de har inte en påverkan på de anställdas motivation. De *interna faktorerna* exempelvis arbetsuppgifternas utformning, karriärmöjligheter, social interaktion samt uppskattning och uppmärksamhet är en förutsättning för att de anställda ska känna motivation i arbetet. Det är viktigt att organisationer arbetar med dessa interna faktorer och har förståelse för samt en förmåga att uppfylla de behov anställda har. Detta för att minska risken för att anställda väljer att lämna organisationen på grund av dålig motivation och trivsel (Bolman & Deal, 2015).

3.2.3 Ledarens roll i intern employer branding

Barrow & Mosley (2005) talar om att ledarskapet har en viktig och stor roll i arbetet med intern employer branding. Ledarskapet har en kritisk roll i kommunikationsarbetet inom organisationer, de måste vara involverade, hängivna och våga ta ställning. Dels för att det stärker trovärdigheten men även för att sprida företagsandan, vilket hör ihop med ett lyckat employer brand. Vidare menar de att ska det genomföras ett lyckat employer brand; är ledarskapets karaktär av största vikt. I många framgångsrika employer branding satsningar har det visat sig att ledaren har haft en aktiv roll i både utvecklingen och kommunikationen (Barrow & Mosley, 2005). Ledare i organisationen genom sitt engagemang och involvering kommer även påverka hur de anställda upplever arbetsgivarvarumärket. Det är även viktigt att ledare är medvetna om vilken ledarstil de använder

sig av och att de uppmärksammar sina anställdas behov. Vidare menar Kashyap & Rangnekar (2014) att ledaren även har en stor påverkan på hur de anställda tar åt sig organisationens värderingar samt uppfattar dem. Därför är det viktigt att ledaren får de anställda att förstå organisationens sanna identitet genom dennes handlingar och agerande (Kashyap & Rangnekar, 2014).

4. Analys & diskussion

I följande avsnitt görs en analys och diskussion kring avsnittet ovan i syfte att besvara våra två frågeställningar som följer; *“Vilken betydelse har relationen mellan ledarskap och intern employer branding för organisationen?”* samt *“I vilken utsträckning kan ledarskap och intern employer branding bidra till medarbetarnas lärande i organisationen?”*. Vi har valt att fokusera på följande nyckelord; *ledarskap, intern employer branding, medarbetarerbjudande, motivation och arbetstillfredsställelse samt lärande*, och kommer utifrån dessa utforma vår analys och diskussion.

4.1 Relationen mellan ledarskap och intern employer branding

Som nämnt i inledande avsnittet så är dagens organisationer i ständig förändring, där arbetstagare kan sätta allt högre krav på sin organisation och att företag får jobba allt mer för att attrahera och behålla medarbetare. Tillväxt inom en organisation kan bidra till många utmaningar där man aktivt måste arbeta med intern employer branding för att kunna driva verksamheten framåt. Utifrån ovan redovisat teori, får ledarskap i dessa situationer en viktig funktion.

Som nämnts i avsnittet 3.1.1 *“Vad är ledarskap”* lyfter Yukl (2013), Svenningsson och Alvesson (2010), Ellström et al., (2016) samt Jacobsen och Thorsvik (2014) att ledarskap handlar om att påverka andras beteende, inställning och uppförande i syfte att nå ett specifikt mål. Ledarskap ska genomsyras av kommunikation, engagemang, positivitet, transparens samt personlig utveckling. Vidare ska ledarskap ha en förmåga att få människor att prestera och bidra till måluppfyllelse samt gemensam utförande av uppgifter. Barrow & Mosely (2005) syftar till att organisationen måste förstå vikten av ett fungerande ledarskap. Enligt Backhaus och Tikoo (2014) handlar intern employer branding om det arbete som organisationen gör för att utveckla den befintliga kompetensen inom organisationen.

Att organisationen måste förstå vikten av ledarskap, likställer vi med arbetet med intern employer branding. Vi anser att beroende på vilken syn organisationen har på ledarskap även speglar sig på det arbete man lägger på intern employer branding, den redan existerande kompetensen och dess utveckling. Vi anser att det är av största vikt att aktivt tänka på vilken relation ledarskapet bidrar till i arbetet med intern employer branding, då de har en ömsesidig påverkan på varandra.

I avsnittet 3.1.2 lyfter vi *olika ledarskapsstilar*, Wallo & Lundqvist (2020) och House & Aditya (1997) samt (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006), nämner att det finns transaktionellt, låt-gå samt uppgiftsorienterat ledarskap, vilket syftar på mål och struktur, endast belöna prestation och målinriktat beteende, aktivt övervaka samt endast hantera problem när de uppstår. Parment et al, (2017) Backhaus & Tikoo, (2004), Nilsson et al., (2011) syftar till att arbetet med intern employer branding måste grunda sig i gemensam utveckling av målsättning och värderingar, vilket bidrar till samhörighet, enighet och stark lojalitet för de anställda. Vidare lyfter SKR (2020), vikten av att arbeta med uppföljning, delaktighet, transparens samt att arbeta proaktivt med ledarskap inom

intern employer branding. Bass & Riggio (2006), Bass, (1985), Wallo & Lundqvist (2020) och House & Aditya (1997), syftar till att transformativt och relationellt ledarskap fokuserar på medarbetarnas behov, att man arbetar för att vinna medarbetarnas förtroende, att ledaren arbetar för att motivera till högre prestation, aktivt stimulera medarbetarnas kreativa sidor samt att finnas där för att stötta.

Vi ser en tydlig uppdelning mellan att fokusera på ett sociokulturellt och humanistiskt perspektiv eller ett mer rationellt perspektiv utifrån ovan analys. Vi anser att transformativa ledarskapet, med humanistiskt och sociokulturellt inslag är att föredra i arbetet med intern employer branding; då man arbetar proaktivt, ser till den sociala och arbetar för utveckling och engagemang bland medarbetarna - vilket man inte gör utifrån det transaktionella ledarskapet. I det transformativa ledarskapet tar man människan beaktning, vilket vi anser vara en bra utgångspunkt i relationen mellan ledarskap och intern employer branding.

Kombinationen av att intern employer branding och transformativa ledarskapet är att föredra, vilket Zeeshan et al (2020) bekräftar i avsnittet 1.3 "*Exempel på tidigare forskning*", där slutsatsen dras att transformativt ledarskap påverkar organisationen positivt, där intern employer branding har en avgörande roll. Vi anser också att det transformativa ledarskapet är fördelaktigt i arbetet med intern employer branding. Men å andra sidan måste man även vara medveten i organisationen och i sitt ledarskap att det rationella och transaktionella ledarskapet kan behövas i situationer där beslut måste tas snabbt eller i en krissituation där det behövs en beslutsfattande ledare. Ett för transformativt ledarskap kan bidra till att det blir för mycket vänskap och för lite action inom organisationen. Om du som ledare ständigt skall involvera alla medarbetare och tillfredsställa samtliga, kommer beslut eller resultat aldrig att uppfyllas, vilket i sin tur inte heller kommer att bidra till ett bra arbete med intern employer branding; konkurrenskraft och behållning av kompetens. För att uppfylla denna kombination av ledarskapsstilar för relationen med intern employer branding, anser vi att du som ledare bör vara medveten om din relation till medarbetarna. Du som ledare bör aktivt arbeta med ditt ledarskap; hur du vill vara i relation till medarbetarna, hur de skall uppfatta dig och hur du skall arbeta för att upprätthålla detta. Vidare anser vi även att det är extremt viktigt att du som ledare jobbar med förtydligande av mål, visioner och värderingar internt med kollektivet, men även arbetar med uppföljning och utvärderingar för att kunna se det faktiska resultatet. Här ser vi att det behövs transformativt ledarskap under tiden av arbetet, med inslag av transaktionellt för att ändå jobba mot en viss struktur och mål.

I avsnitt 3.1.3 "*Vad är ett bra ledarskap*" lyfter exempelvis Wallo & Lundqvist (2020), Yukl (2013) att en ledare bör kunna anpassa sig för situation, kontext och måste förstå hur människor fungerar. Bass (1985), Bass & Riggio, (2006) och Parment et al., (2017) syftar till att de monetära belöningarna inte längre är det avgörande inom dagens organisationer, istället krävs ett ledarskap som skapar mening, delaktighet, prestation och engagemang bland de anställda. I avsnitt 3.2.3 syftar Barrow och Mosley (2005) på att ledarskapet har ett väsentligt ansvar i intern employer

branding arbetet, där det är viktigt att ledaren är medveten om vilken ledarstil de applicerar samt att de uppmärksammar de anställdas behov; det är av vikt att ledaren förstår sin roll och hur mycket hen faktiskt påverkar. *Servant Leadership* (Spears, 1995; Yukl, 2013) samt *Autentiskt Ledarskap* (Avolio & Gardner, 2005), är två ledarskapsstilar som fokuserar på icke monetära belöningar.

Ett ledarskap som fokuserar på monetära belöningar, liknar vi med transaktionellt och uppgiftsorienterat ledarskap, vilket enligt ovan inte är avgörande i dagens organisationer. För att tillfredsställa de anställda och bortse från fokus på monetära belöningarna, anser vi att man kan utgå ifrån ovan nämnda ledarskapsstilar. Detta för att underlätta arbetet med intern employer branding. Inspireras ledarskapet av dessa stilar, resulterar det i fokus på individens utveckling och prestation, där man genom empati, involvering och coaching samt transparens uppmuntrar till delaktighet och utveckling bland medarbetarna. Ett litet mer humanistiskt perspektiv, vilket vi skulle säga, är en viktig del inom relationen i arbetet mellan ledarskap och intern employer branding. Dock får man inte glömma att vissa individer visst motiveras av monetära belöningar, och att en viss rationalitet krävs - det viktigaste är att du som ledare kan känna av och anpassa sig efter kontexten samt situation. Men, ändå med människan och den anställde i fokus.

Ellström et al (2016), menar på att meningsskapande är en av de viktigaste punkterna i en organisation, där ledaren har en viktig roll. Meningsskapande syftar till att genom social interaktion skapa klarhet, sammanhang och samspel inom organisationen. Ellström et al (2016) syftar till att ledare måste skapa denna mening; genom frihet under ansvar samt motivera och stötta sina anställda. Parment & Dyhre (2009) lyfter att man kan arbeta med intern employer branding är genom medarbetarerbjudande, som även nämns EVP, vilket kan ses utifrån tre aspekter; *identitet, profil och image*.

Vi anser att arbetet med EVP underlättar meningsskapande; då anställda utvecklar en gemensam bild och tillhörighet av organisationen. Vidare anser vi att ledarskapet utvecklar en medvetenhet om dess interna arbete samt intern employer branding om man utgår ifrån EVP. Att man jobbar med EVP och meningsskapande liknar vi med det relationella och humanistiska perspektivet på ledarskap; där man tar tillvara på sina anställda, ser till medarbetarnas behov samt har en god självkänedom inom sitt ledarskap. Att applicera ett transaktionellt ledarskap, stämmer enligt oss inte överens med EVP, då man inom arbetet med EVP ska jobba med utveckling av gemensamma värderingar samt delaktighet för att behålla befintlig kompetens samt vara konkurrenskraftig mot andra. Vi vill dock lyfta val av ledarskapsstil bör anpassas efter situation och kontexten.

Ellström et al (2011), Bolman och Deal (1997) och Weick (2005) syftar på att organisationer genom social interaktion underlättar för gemenskap, målsättning och samspelet. Men en risk i arbetet med intern employer branding, är enligt Granberg (2011) och Nilsson et al (2011) att bilden inte stämmer överens med verkligheten.

Vi anser att arbetet med intern employer branding underlättar för gemenskap, målsättning och samspel, där främjandet av social interaktion är av största vikt. Det är extremt viktigt att inte sälja in en felaktig bild av arbetet som man gör med intern employer branding. Utifrån detta syftar vi till att ledarskapet måste vara medveten om sitt förhållningssätt och vilken bild som framställs. Oavsett om ledarskapet utgår ifrån ett transformativt eller transaktionellt ledarskap; anser vi vara icke väsentligt om man ändå inte aktivt arbetar för att bilden skall stämma överens med verkligheten i organisationen. Ledarskapet har en viktig uppgift att skapa mening och gemensamma värderingar som levs upp till, vilket vi anser skapas och förstärks om du som ledare främjar sociala interaktioner bland medarbetarna. Ovan förda resonemang anser vi är något ledarskapet måste ha med sig i arbetet med intern employer branding; för skapa konkurrenskraft, tillit, engagemang och bibehålla kompetens.

Som nämnt i avsnitt 3.2.2 "*Motivation och arbetstillfredsställelse*" är det idag en stor utmaning att behålla anställda, Edwards & Edwards (2013) syftar på att en organisation i förändring bidrar till minskad samhörighet och identitet. Vidare menar Ellström et al (2016), Yukl (2013), Kock & Reineholm (2020) i avsnittet 3.1.4 "*Ledarskap i förändring*" att det är viktigt att ledaren skapar förutsättningar för utveckling samt att de anställda involveras, och engageras med transparens under en förändring. French (2015), Koivisto et al., (2013); Van der Voet, (2016); Kock & Reinholm (2020) nämner viktiga delar att jobba med inom sitt ledarskap för att undvika motstånd, som exempelvis öppenhet för diskussion och kommunikation.

Vi anser att minskad samhörighet och identitet i organisationen, är ett resultat av globalisering och organisationer allt mer är i en ständig förändring. Att öka samhörighet, utveckling, kompetens och engagemang inom organisationen, liknar vi med varför man bör arbeta med intern employer branding. Vi anser att om man inom organisationen och med ett ledarskap värderar och arbetar med intern employer branding; utvecklas värderingar och samhörighet som de anställda står bakom, som skall kunna bibehållas trots förändring. Vidare anser vi att precis nämnda i relation med ett ledarskap med fokus på transparens, delaktighet och stöttning har en positiv påverkan på de anställdas motivation samt meningsskapandet inom organisationen. Där vi syftar till att det underlättar om man har utvecklat och jobbat med intern employer branding sedan tidigare, då man som anställd känner tillit och lojalitet mot sin arbetsgivare som förenklar arbetet för att undvika motstånd vid förändring eller bibehålla kompetens i dagen samhälle.

Som nämnts i avsnitt 3.2.2 "*Motivation och arbetstillfredsställelse*", är det en kritisk punkt att uppfylla anställdas motivation. Bolman & Deal (2015), nämner tre aspekter gällande motivation som potentiella kandidater och redan anställda utgår ifrån när de värderar en organisation. Vidare lyfter Bolman & Deal (2015) och Nilsson et al (2011) att monetära belöningar endast är en kortsiktig lösning för motivation och att man istället bör se till det sociala.

Vi likställer detta med Herzberg's hygienfaktorer, där vi anser att ledarskapet bör se till de sociala och Herzberg's interna faktorer; som fokuserar på trivsel, gemenskap och kollegor samt utvecklingsmöjligheter. Vidare menar vi att ledarskapet och organisationen måste vara medvetna om och ha en förståelse för de interna och sociala faktorerna, samt att organisationen aktivt jobba för att uppfylla faktorerna för att behålla motivation och trivsel hos anställda. Att ledarskapet skall ta fokus på de interna och sociala faktorerna liknar vi med relationen mellan ledarskap och intern employer branding. Utifrån ovan analys går det att se en tydlig skillnad mellan transaktionellt och transformativt ledarskap. Vi anser att det transaktionella utgår ifrån monetära belöningar och det kortsiktiga, medan transformativa arbetar för de andra faktorerna ovan; vilket vi anser vara fördelaktigare i majoriteten av situationerna.

4.2 Medarbetarnas lärande i en organisation

Som nämns i avsnitt 1.2 är vår vetenskapliga utgångspunkt det *sociokulturella perspektivet*. Malloch et al. (2010) syftar till att det finns tre dimensioner i det sociokulturella perspektivet samt att lärande är en pågående process som kräver deltagande. Ellström et al (2016), ser ledarskap som en process som fokuserar på att genom lärande utveckla medarbetarnas förståelse för arbetsuppgifter samt utförandet av uppgifterna. Malloch et al. (2010) syftar på att det sociokulturella perspektivet inte ser lärande som en produkt utan ett samspel mellan kontext, kollektivet och individen samt en process. Vilket vi liknar med relationen mellan ledarskap och intern employer branding samt lärande.

Enligt Kashyap & Rangnekar (2014) har ledaren en viktig uppgift att få anställda att ta åt sig organisationens värderingar, att de identifierar sig med dessa samt att det stämmer överens med de handlingar som utförs. Vidare lyfter Säljö (2014), att en viktig utgångspunkt i det sociokulturella perspektivet på lärande handlar om var intresset ligger i hur människor och grupper lär sig och utnyttjar sina resurser.

Ovan nämnda teorier liknar vi med varandra, då vi anser att det är ledarens uppgift att visa att ett intresse finns för att förstå hur medarbetarna lär sig och utnyttjar sina resurser i en organisation, samt även att få medarbetarna att stå bakom organisationens värderingar. Vi syftar på att arbetet med intern employer branding underlättar förståelsen och samhörigheten för ledare och medarbetare i organisationen, vilket resulterar i ett lärande. Vi har tidigare i vår analys nämnt att social interaktion är en viktig del i relationen mellan ledarskap och intern employer branding. Där vi ser att sociala interaktioner samt utgångspunkt i transformativt ledarskap bidrar till delaktighet, tillit och lojalitet för organisationen, vilket underlättar för lärande. Har organisationen jobbat med ett ledarskap och intern employer branding som är anpassat efter situation och kontext, anser vi att det bidrar till medarbetarnas vilja att vara delaktiga i organisationen gällande utveckling av målsättning, meningsskapande och värderingar. Detta då vi menar på att intern employer branding bidrar till delaktighet då man som medarbetare känner att man får komma med förslag, blir satsad

på och att det finns en framtidsplan för mig. Denna delaktighet anser vi resultera i ett kontinuerligt lärande i kombination med kontexten, individen och kollektivet då intern employer branding arbetet kan bidra till lojalitet, samt att man som anställd vill anstränga sig för organisationens skull. Känner man att organisationen satsar på mig som medarbetare och värderar mig högt, vill jag som individ ge något tillbaka till organisationen - vilket vi anser vara en social kontext i kombination med kollektivet som främjar lärande. Tillsammans med sina kollegor inom olika nivåer i kontexten av organisationen, anser vi att intern employer branding utvecklar ett lärande utifrån lojaliteten då man vill vara delaktig samt anstränger sig och kommer med förslag på förändringar genom exempelvis deltagande i gruppdiskussioner, utvecklingssamtal eller månadsmöten som underlättar för lärandet i organisationen.

Vi syftar på att genom arbetet med intern employer branding och ett medvetet ledarskap skapas en kontext och en vilja att vara delaktig i sociala interaktioner i organisationen, där du som medarbetare tillsammans med kollektivet kan reflektera över tidigare erfarenheter som bidrar till en förbättring och utveckling; ett lärande. Vi menar på genom att bevisa som ledare och organisation att man har ett intresse för sina anställda, genom att satsa på arbetet med intern employer branding ökar lojaliteten och viljan att prestera samt göra något tillbaka för organisationen. Vi alla har nog erfarenhet av en organisation som man känner inte bryr sig om sina anställda eller arbetar för vår utveckling och trivsel, hur mycket känner man då som individ att man vill ge tillbaka? Hur mycket vilja och motivation har man som medarbetare då att prestera och komma med förbättringsförslag för organisationens räkning? Om du och din chef sitter i ett utvecklingssamtal, men du känner att hen ändå inte bryr sig eller kommer göra något med informationen - hur mycket konstruktiv kritik kommer du med då? Hur mycket bättre kommer organisationen bli utifrån detta? Vi menar på att känner du som individ och anställd i en organisation att du blir satsad på och dina åsikter framförs, skapas ett klimat och en kontext inom organisationen som främjar lärande. Känner man lojalitet och arbetstillfredsställelse mot organisationen när det exempelvis diskuteras *“Vi gjorde presentationen på detta sätt förra gången, hur kan vi utveckla det till det bättre nästa gång?”* anser vi att deltagandet i diskussionen blir högre, där möjligheten för lärande och utveckling av nya strategier växer fram i kombination av kollektivet samt kontexten. Känner jag att får min röst hörd och att organisationen arbetar för att behålla mig som anställd, syftar vi på att jag kommer vilja “ge något tillbaka” och öka min delaktighet i den sociala kontexten. Skapas denna öppna “kultur” med delaktighet, anser vi att du som anställda har en större lojalitet att komma med förslag eller att hjälpa kollegor, där det kommer vara mer accepterat att be om hjälp och vara öppen, vilket bidrar till ett lärande. Arbetar organisationen med intern employer branding, för upprätthålla anställdas kompetens och värderar det högt, anser vi att en social kontext skapas där du som individ är mer delaktig att dela information som underlättar för kollektivet och bidrar till ett lärande, motivation samt arbetstillfredsställelse.

Ledarskapets uppgift är att påverka människors tänkande, inställning och utförande i avsikt att nå ett specifikt mål, där vi som sagt anser att man lyckas bättre om man även arbetar med intern employer branding. Jobbar man aktivt för att tillfredsställa anställdas behov samt värderar det högt, underlättar det för att utföra ett gott ledarskap och få med sig de anställda att jobba mot uppfyllandet av målen, visionen och värdegrunden. Vi anser att denna ständigt pågående process inom en organisation gällande relationen mellan ledarskap och intern employer branding, går att se ur ett sociokulturellt perspektiv och bidrar till lärande. Att utveckla ett lärande genom relationen mellan ledarskap och intern employer branding, är lättare sagt än gjort och ingen process som växer fram av sig själv. Vi anser att det transformativa ledarskapet till en början är att föredra i denna process, då det ser till människans behov och fokuserar mycket på delaktighet, engagemang och relationer. Det transaktionella fokuserar främst på att utföra ledarskap i kontrollerande syfte, vilket i vissa situationer kan vara användbart att applicera. Det är exempelvis inte att föredra att alltid applicera ett transformativt ledarskap om dina anställda har svårt att ta eget ansvar och egna beslut, eftersom det finns en risk att organisationens beslutsfattande och utveckling framåt hindras eller fördröjs. Vårt att nämna i denna process är att du som ledare måste besitta kunskap i att anpassa dig efter situationen och kontexten beroende på vilka individer du skall kunna påverka.

Vi alla besitter nog erfarenheter av en ledare som endast ser utifrån sitt perspektiv och implementerar en ledarskapsstil som hen anser vara fördelaktig. Utifrån ovan förda diskussion anser vi inte att det skulle bidra till lojalitet och delaktighet, vilket resulterar i en kortsiktig lösning och sämre intern employer branding samt lärande. Om en ledare inte ser till anställdas synpunkter, utan att väljer att gå sin egen väg så resonerar vi att man som anställd inte känner sig involverad, man är inte lika positiv till organisationen eller sina medarbetare, man arbetar inte för att uppfylla mål och känner ingen samhörighet. Det blir ingen positiv kontext som främjar social interaktion vilket i sin tur inte heller bidrar till ett lärande. Bidrar inte organisationen till lärande eller utvecklingsmöjligheter, kan det uppstå bristande motivation och arbetstillfredsställelse; vilket ökar risken för att man söker sig vidare till annan organisation och arbetet med intern employer branding samt din konkurrenskraft har misslyckats.

Vi liknar relationen mellan transaktionellt ledarskap, intern employer branding och lärandet med ett *“single loop”* lärande, eftersom man applicerar ledarskap i kontrollerande syfte, där det inte skapas utrymme för reflektion och diskussion inom kollektivet och kontexten. Medan vi ser det transformativa ledarskapet, intern employer branding och lärande utifrån ett *“double loop”* lärande, vilket vi anser är att föredra. Inom double loop lärande syftar vi till att ledarskapet bidrar till att du som anställd får vara delaktig och framföra dina åsikter samt erfarenheter inom kollektivet och kontexten, vilket bidrar till nytt gemensamt och individuellt lärande i organisationen. Vi anser att om man tillsammans i kollektivet och kontexten reflekterar och diskuterar hur man skall hantera målsättningen eller hinder underlättar för det fortsatta lärandet och utvecklingen inom organisationen. Utifrån detta resonemang, anser vi att det transformativa ledarskapet är att föredra i arbetet med intern employer branding och utveckling av lärande. Men

å andra sidan, man bör vara medveten om att det inte finns något rätt eller fel, reflektion och anpassning av ledarskapsstil krävs utefter kontext och situation i organisationen.

Ledarskap är ett komplext begrepp, och som Yukl nämner; det finns ingen färdig mall att direkt applicera för att utföra ett *bra* ledarskap. Det är ett heltidsarbete, där mycket handlar om vilken syn du som ledare och organisationen har. Ledarskap handlar om att påverka individer mot ett specifikt mål, men att alla individer är olika och behöver olika typer av ledarskap är ett faktum. Utifrån ett humanistiskt och sociokulturellt perspektiv menar vi på, att du som ledare först skall applicera ett transformativt ledarskap med individens behov i fokus; för kunna känna av vilken kombination av ledarskapsstilar som är att föredra för att påverka medarbetarna samt individen mot ett specifikt mål. Om det så är att individen endast drivs av rationellt ledarskap och monetära belöningar i form vad som står på lönespecifikationen eller vänskapen och att skratta på arbetet. Vi har lyft intern employer branding som en social process, men värt att nämna är att det finns andra synsätt att utgå ifrån. Alla individer är olika och det finns så många perspektiv att tolka detta på. Utifrån detta resonemang, anser vi att det inte behöver vara antingen eller mellan transformativt eller transaktionellt ledarskap, utan det handlar om att inse vikten av ditt ledarskap, att värdera kontext och sammanhang; för att därifrån agera och anpassa dig som ledare.

5. Avslutande reflektioner

Utifrån ovan analys och diskussion har vi landat i modellen som följer nedan;



Med denna modell menar vi att det är fördelaktigt att utgå ifrån ett transformativt ledarskap, för att först se till individen och gruppens behov. Därefter krävs det en reflektion och en anpassning av sitt ledarskap för att underlätta arbetet med intern employer branding. Vi syftar till att intern employer branding handlar om att se till människan och arbeta för att tillfredsställa dessa behov, vilket enklare möjliggörs om man applicerar ledarskapet ovan nämnt. Vidare anser vi att arbetet med intern employer branding positivt påverkar de interna och sociala faktorerna inom motivation och arbetsstillfredsställelse, vilket underlättar arbetet med intern employer branding och ledarskapet. Arbetar organisationen för att uppfylla motivation och arbetsstillfredsställelsen hos medarbetarna syftar vi till att det bidrar till ett lärande i kombination med kontext och kollektivet. Genom lärande i kollektivet underlättar det för ett ledarskap som fokuserar på människan eftersom man som medarbetare känner att man blir sedd, får vara delaktig och får utvecklingsmöjligheter. Alla dessa steg anser vi hänger ihop och påverkar varandra, där reflektion är av största vikt för att kunna anpassa och förändra för bästa utfall. Vidare ser vi det som en ständigt pågående process som på lång sikt påverkar hela organisationen. Utifrån detta så anser vi att ledarskapet har en viktig relation för arbetet med intern employer branding samt att ledarskap och intern employer branding är viktiga delar att arbeta med för att utveckla lärande i organisationen.

Vi har fört ett resonemang som tar fokus på transformativt och transaktionellt ledarskap, men i verkligheten finns det ingen färdig strategi som går att direkt applicera. Vilket ledarskap som appliceras måste anpassas efter exempelvis olika individer, målsättning och vilken typ av organisation. Vi syftar till att det är att föredra att första utgå ifrån ett transformativt ledarskap som fokuserar på människan och dess behov, för att sedan kunna reflektera och anpassa sin ledarskapsstil efter kontext och situation. Alla organisationer och medarbetare är olika, därför anser vi att det är av vikt att anpassa och tänka igenom vilket ledarskap som skall appliceras efter individerna som är inom organisationen och se till deras behov först. Vi menar på att om man ser till människans behov inom en organisation, underlättar det att arbeta med intern employer branding, för att fortsätta motivera och öka arbetsstillfredsställelse. Inser man vikten av att fokusera på människans behov och intern employer branding syftar vi på att det skapas delaktighet och

social interaktion som bidrar till en kontext som skapar lärande för kollektivet. Vilket underlättar för organisationen att vara en attraktiv arbetsgivare samt dess konkurrenskraft och fortsatta överlevnad.

5.1 Förslag för vidare forskning

Trots att vi har utgått från ett sociokulturellt perspektiv i denna teoretiska uppsats, så har vi insett att det krävs fler perspektiv att undersöka detta område på. Likt att det inte går att applicera endast en ledarskapsstil i en organisation, går det inte heller att angripa vårt syfte med endast en vetenskaplig utgångspunkt. Utifrån detta hade ett förslag på vidare forskning kunnat vara att undersöka vårt syfte utifrån en annan vetenskaplig utgångspunkt, med vår uppsats som exempel på tidigare forskning, för att undersöka en mer kompletterande bild av området.

Vi har genom vår vetenskapliga utgångspunkt berört lärande, som förslag på vidare forskning hade det även varit intressant att låta lärande vara en del för sig i teorin i kombination med ledarskap och intern employer branding. Detta då vi genom vår uppsats har fått bevisat att lärande och utvecklingsmöjligheter i dagens organisationer är en väsentlig del och att det sällan läggs tillräckligt mycket fokus på det. Vi anser att intern employer branding är ett ganska nytt begrepp med bristande tidigare forskning, därmed tycker vi att det hade det varit intressant om vidare forskning hade undersökt hur man specifikt och mer konkret hade kunnat arbeta med intern employer branding. Eftersom vår uppsats är av teoretisk karaktär, hade det även varit intressant om vidare forskning berör en empirisk studie i en organisation med en annan vetenskaplig utgångspunkt gällande vårt syfte med uppsatsen för att se om utfallet förändrats.

6. Referenslista

- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). *Ledarskapsmetaforer - att förstå ledarskap i verkligheten*. Lund: Studentlitteratur AB
- Ambler, T., & Barrow, S (1996). *The Employer Brand*. Journal of Brand Management, Vol 4, No 3, pp 185-206. doi: 10.1057/bm.1996.42.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. The Leadership Quarterly, 16(3), 315–338.
- Backhaus, K. (2016). *Employer Branding Revisited*. Organization Management Journal 13 (4): 193-201.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International. Vol. 9 No 5, p 501-517.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och Uppsatser*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Barrow, S & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand – Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. England, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed)*. L. Erlbaum Associates
- Bauman, Z., & May, T. (2010). *Att tänka sociologiskt*. Göteborg: Zygmunt Bauman and Tim May.
- Bolman, L. G & Deal, T. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap: kreativitet, val och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 5., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Bowes, B. J. (2008). *Being an employer of choice has bottom-line benefits*. CMA Management, 82(7), 14-15. doi: 10.1108/CDI-05-2013-0067

Browne, R. (2012). *Employee Value Proposition*. Beacon Management Review 2012, 2, 29–36.

Bruzelius, L. H. Skärvad, P-H. (2008). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan & Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Johanneshov: MTM

Corbin, Juliet M. & Strauss, Anselm L. (2015). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Fourth edition Thousand Oaks, California: SAGE

Denscombe, Martyn (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Fjärde upplagan Lund: Studentlitteratur

Dyhre, Anna och Parment, Anders. 2013. *Employer Branding - allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Malmö: Liber AB

Dyhre, A. (2020). *Steg-för-steg i arbetet med employer branding*. Sveriges kommuner och landsting (SKR).

Ellström, Per-Erik, Fogelberg Eriksson, Anna, Kock, Henrik & Wallo, Andreas (red.) (2016). *Mot ett förändrat ledarskap? om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Edwards, Martin R. och Edwards, Tony. 2013. *Employee responses to changing aspects of employer brand following a multinational acquisition: a longitudinal study*. Human Resource Management 52 (1): 27–54.

Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. (2010). *Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding*, Journal of Product & Brand Management, vol 19(6), s. 401-409

French, Ray (red.) (2015). *Organizational behaviour*. 3rd Edition Chichester: John Wiley & Sons

Granberg, Otto (2014). *Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. 3., uppdaterade och omarb. uppl. Lund: Studentlitteratur

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.

Holme, M.I., & Solvang, K.B. (1997). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa studier*. Lund: Studentlitteratur - metod

Horwood, C. (2005). *The importance of leadership*. Euromoney, 1.

House, R. J., & Aditya, R. (1997). *The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?* Journal of Management, 23(3), 409–473.

Ismail, Maimunah., Umar, Nordahlia B., Omar, Zoharah och Bebenroth, Ralf. 2016. *Organizational Identification as Perceived by Merger and Acquisition Employees*. Global Business and Management Research: An International Journal 8 (3) 29-42.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Karolinska Institutet (2020). *Värdera information*. <https://kib.ki.se/soka-vardera/vardera-information> (2020-03-12).

Kock, H., & Reineholm, C (2020) *Organisatorisk förändringskompetens på arbetsplatser*. Gävle: Myndigheten för arbetsmiljökunskap.

Koivisto, S., Jukka, L., & Platow, M. (2013). *Organizational and supervisory justice effects on experienced threat during change: The moderating role of leader-in group representativeness*. The Leadership Quarterly, 24(4), 595–607

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Tredje [reviderade] upplagan Lund: Studentlitteratur

Lundmark, Annika (1998). *Utbildning i arbetslivet: utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur

Löfgren Martinsson, M. (2008). *Högre utbildning och arbete med personal- och arbetslivsfrågor – om professionalisering och utveckling av anställningsbarhet*. Lund:

Mertens, Donna M. (1998). *Research Methods in Education and Psychology: diversity with qualitative & quantitative approaches*. 1. uppl. California: Sage Publications.

Neuman, W. Lawrence (1994). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Needham Heights: Allyn and Bacon.

Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo (2018). *Human resource development: att utveckla individer, grupper och organisationer*. Andra upplagan Lund: Studentlitteratur

Northouse, Peter Guy (2016). *Leadership: theory and practice*. 7. ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE

Parment, A., & Dyhre, A. (2009). *Sustainable employer branding-guidelines: Worktools and best practices*. Malmö: Liber AB.

Spears, L. C. (Ed.). (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of Servant-leadership influenced today's top management thinkers*. J. Wiley.

Stensåker, I., Falkenberg, J., & Grønhaug, K. (2008). *Implementation Activities and Organizational Sensemaking*. The Journal of Applied Behavioral Science, 44(2), 162–185.

Stockholm: Statens beredning för medicinsk utvärdering (SBU). *Utvärdering av metoder i hälso- och sjukvården: en handbok*. (2013).

Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2010). *Ledarskap*. första upplagan Malmö: Liber

Säljö, Roger (2014). *Lärande i praktiken: ett sociokulturellt perspektiv*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur

Tenhilä, Aino and Giluk, Tamara and Kepes, Sven and Simón, Cristina and Oh, In-Sue and Kim, Seongsu, *The Research-Practice Gap in Human Resource Management: A Cross-Cultural Study* (2013). Human Resource Management, 2014, DOI: 10.1002/hrm.21656, Fox School of Business Research Paper No. 14-020.

Wallo, A., & Lundqvist, D. (2020). *Ledarskap för hälsa och välbefinnande*. Gävle: Myndigheten för arbetsmiljökunskap.

Weick, E. K., Sutcliffe, M. K & Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the Process of Sensemaking*. *Organization Science*, 16(4), s. 409–421

van der Voet, J. (2016). *Change leadership and Public Sector Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape*. *American Review of Public Administration*, 46(6), 660-682.

Yukl, Gary A. (2013). *Leadership in organizations*. Eighth edition, Global edition Boston: Pearson

Zeesahn, M., Qureshi, T. W., Bashir, S. and Ahmed, U. (2020). *Transformational Leadership and Corporate Reputation: Mediation Effects of Employer Branding*. *Journal of Management and Research*, 7(1), pp. 184–211.

Önnevik, T. (2010). *Ledarskapets grunder: organisationens hjärna*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.