Ledarskapets roll i utvecklingen av ett employer brand

Amanda Onsten och Carolina Pilengrim

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU
Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi
Ekonomi – Hållbar utveckling
Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi, 1653 • ISSN 1401-4084
Uppsala 2025

Ledarskapets roll i utvecklingen av ett employer brand

The role of leadership in the development of an employer brand

Amanda Onsten och Carolina Pilengrim

Handledare:	**Hanna Astner, Sveriges lantbruksuniversitet, Intuitionen för ekonomi**
Examinator:	Erik Melin, Sveriges lantbruksuniversitet, Intuitionen för ekonomi

Omfattning:	15 hp
Nivå och fördjupning:	Grundnivå, G2E
Kurstitel:	Självständigt arbete i företagsekonomi
Kurskod:	EX0902
Program/utbildning:	Ekonomi - Hållbar utveckling
Kursansvarig inst.:	Institution för ekonomi
Utgivningsort:	Uppsala
Utgivningsår:	2025
Serietitel:	Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi
Delnummer i serien:	1653
ISSN:	1401-4084
Nyckelord:	Ledarskap, Employer branding, Organisationskultur, Samskapande, Organisationsstruktur, Förändring

Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och jordburksvetenskap
Institution för ekonomi

Sammanfattning

I dagens föränderliga omvärld är det viktigt för organisationers framgång och överlevad att rätt kompetens attraheras och behålls. För att lyckas med det behövs strategier kopplade till employer branding, vilket ska förmedla en attraktiv bild av arbetsplatsen till olika intressenter. Employer branding är en pågående dynamisk och komplex förändringsprocess vilken kräver samarbete genom hela organisationen. Trots den strategiska betydelse employer brand innehar, för att attrahera och behålla personal, kan arbetet försvåras av exempelvis interna skillnader i ledarskap och nya krav från en yngre generation. Det finns därtill en avsaknad av teoretisk kunskap i hur employer branding formas i praktiken genom samspel mellan ledarskap och andra aktörer inom en organisatorisk kontext.

Denna uppsats ämnar undersöka ledarskapets roll i utvecklingen av ett employer brand, genom en fallstudie av konsultföretaget Accenture. Studien bygger på kvalitativ metod och semistrukturerade intervjuer, med syftet att undersöka hur ledarskap, en samskapande process tillsammans med andra aktörer, integrerar med sin kontext.

Resultaten indikerar att ledarskapet inte kan förstås som en individuell egenskap, utan som en relationell och kontextuell process som förstås i samspelet mellan struktur, kultur och interaktion. Accentures organisationsstruktur möjliggör ansvarstagande och samordning, men kan också upplevas som begränsande när den blir för formell, vilket i förlängningen får en påverkan på ledarskapet och uppfattningen om företaget.

Uppsatsens forskningsbidrag bidrar till en mer nyanserad förståelse för ledarskapets roll och hur det i sin tur bidrar till företagets employer brand, vilken förstås som en gemensam dynamisk förändringsprocess, där alla inom organisationen är med och bidrar till hur Accentures varumärke som arbetsgivare vidareförmedlas både internt och externt.

Nyckelord: Ledarskap, Employer branding, Organisationskultur, Samskapande, Organisationsstruktur, Förändring

Abstract

In today's changing environment, the ability to attract and retain the right talent is essential for organizations success and long-term survival. To achieve this, organizations must adopt employer branding strategies that communicate an attractive image of the workplace to various stakeholders. Employer branding is a dynamic, complex and ongoing process that requires collaboration throughout the organization. Despite its strategic importance, the development of a strong employer brand is often challenged by differences in internal leadership and evolving expectations from a younger generation. Furthermore, there is a lack of theoretical understanding of how employer branding is shaped in practice through interactions between leadership and other organizational actors within a specific organizational context.

This thesis aims to explore the role of leadership in the development of an employer brand through a case study of the consulting firm Accenture. The study employs a qualitative method based on semi-structured interviews to investigate how leadership, as a co-creative process involving multiple actors, interacts with its organizational context.

The results indicates that leadership should not be understood as an individual quality, but as a relational and contextual process shaped by structure, culture, and interaction. Accenture's organizational structure enables accountability and coordination but may also be experienced as limiting when it becomes overly formal, which in turn influences leadership and perceptions of the company.

The study contributes to a more nuanced understanding of the role of leadership in employer branding, which is viewed as a collective, dynamic, and evolving process where all members of the organization contribute to how Accenture's brand is communicated both internally and externally.

Keywords: Leadership, Employer branding, Organizational culture, Co-creation, Organizational structure, Change

Innehållsförteckning

Tabellförteckning **8**

Figurförteckning **9**

1. Inledning **10**

1.1 Bakgrund 10
1.2 Problemformulering 12
1.2.1 Empiriskt problem 12
1.2.2 Teoretiskt problem 13
1.3 Syfte & Frågeställningar 15
1.4 Avgränsningar 15

2. Teori **16**

2.1 Ledarskap 16
2.2 Struktur 17
2.2.1 Kultur 18
2.2.2 Förändring 18
2.3 Employer branding 19
2.4 Teoretisk syntes 20

3. Metod **22**

3.1 Forskningsmetod 22
3.2 Forskningsdesign 22
3.3 Urval 23
3.4 Insamling av empiriskt material 24
3.4.1 Semistrukturerade intervjuer 24
3.4.2 Litteraturgenomgång 24
3.5 Analysmetod 25
3.6 Kvalitet 26
3.6.1 Trovärdighet 26
3.6.2 Äkthet 27
3.6.3 Reflexivitet 27

4. Empiri **28**

4.1 Empiribakgrund 28
4.2 Att leda tillsammans med andra 28
4.3 Förutsättningar och hinder i organisationen 31
4.4 Hur arbetsplatsens attraktivitet formas i vardagen 33

5. Diskussion **36**

5.1 Hur formas ledarskapets roll i samskapandet mellan ledare och medarbetare? 36
5.2 På vilka sätt möjliggör eller begränsar den rådande strukturen ledarskapet? 38
5.3 Hur påverkar och påverkas ledarskapets roll av den rådande organisationskulturen? 39

6. Slutsats **42**

6.1 Forskningsbidrag och vidare forskning 43

Tack 48

Populärvetenskaplig sammanfattning 49

Bilagor 50

Bilaga 1: Intervjumall 50

Bilaga 2: Intervjumall 51

Tabellförteckning

Tabell 1. Förklaring av fiktiva namn och de medverkandes roller 24

Figurförteckning

Figur 1. Studiens teoretiska ramverk 21

1. Inledning

Den här uppsatsen handlar om ledarskapets roll i utvecklingen av en arbetsplats vilket speglas genom det som kallas för employer brand. Uppsatsen ämnar ge en djupare förståelse för hur ledarskapet bidrar till utvecklandet av arbetsplatsen som varumärke. Följande kapitel presenterar bakgrund, problemformulering, syfte, frågeställningar samt avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Ledarskap utgör en central förutsättning för att uppnå organisatorisk framgång, driva förändringsarbete och säkerställa långsiktig utveckling. För företag är framgång viktigt för långsiktig överlevnad vilket till stor del vilar på organisationens förmåga att positionera sig rätt på marknaden (Blankson & Kalafatis, 1999), samt organisationens skicklighet att varumärkesdifferentiera gentemot konkurrenter (Barrow & Mosley, 2005). För att lyckas med detta behöver organisationen bestå av skickliga medarbetare där employer branding blivit en avgörande strategi för att attrahera och behålla framtida och nuvarande medarbetare, särskilt på dagens konkurrensutsatta marknader (Theurer, et al., 2018).

Employer branding handlar om hur företag arbetar med att kommunicera, internt och externt, vad som är unikt med företaget som arbetsgivare (Backhaus & Tikoo, 2004). Sullivan (2004) beskriver begreppet som en målinriktad och långsiktig strategi med syftet att påverka hur anställda, potentiella framtida medarbetare och andra relaterade intressenter uppfattar en organisation. Att behandla sina anställda som viktiga intressenter ökar chanserna att uppnå högre kundnöjdhet, eftersom prioriterade medarbetare tenderar att ta bättre hand om företagets kunder (Rucci, et al., 1998). Ett starkt employer brand blir därmed en viktig del i företags positionering på en alltmer konkurrensutsatt marknad (Barrow & Mosley, 2005). Att erbjuda en attraktiv arbetsplats har även blivit viktigare ur ett socialt hållbarhetsperspektiv, särskilt i takt med att samhällets krav på företag har ökat i frågor avseende ansvarstagande för olika sociala utmaningar (Ren, et al., 2020). Det är även med fokus på verksamhetens effektivitet och långsiktiga överlevnad dessa frågor bör prioriteras (Paillé, et al., 2014). Enligt Backhaus och Tikoo (2004) kan ett starkt employer brand bidra till ökad lojalitet och konkurrensfördelar, vilket stärker företagets långsiktiga framgång. Det kan även leda till minskade kostnader för rekrytering, då tillfredsställda medarbetare tenderar stanna kvar längre i organisationen, vilket i förlängningen bidrar till en lägre personalomsättning (Backhaus & Tikoo, 2004). Employer branding blir således intressant att studera ur ett socialt hållbarhetsperspektiv, då det kan ses som ett verktyg i främjandet av långsiktig trivsel, engagemang och lojalitet hos organisationens medarbetare.

I denna uppsats ses employer branding som en pågående dynamisk och social förändringsprocess, med målet att erbjuda en arbetsplats där anställda trivs och utvecklas, vilket bidrar till att förbättra företagets resultat samt till att de anställda blir till goda ambassadörer som marknadsför arbetsplatsen till andra intressenter.

Hur ett starkt employer brand utvecklas är dock en komplex fråga bestående av många ingående komponenter. En av många aktörer i utvecklandet av employer brand är ledare, vilka har uppgiften att vägleda och motivera sina medarbetare mot uppsatta mål (DuBrin 2012 se Sveningsson & Alvesson 2021). För att utveckla ett employer brand spelar ledarskapet en viktig roll där både ledare och följare interagerar och påverkar ledarskapet, vilket innefattar mening och förståelse (Sveningsson & Alvesson, 2021). Ett sätt att se på ledarskap är genom det dynamiska samspelet mellan ledare och medarbetare, där båda parter bidrar till ledarskapets genomförande och utformning (Haslam, et al., 2024). I främjandet av en positiv arbetsmiljö har ledaren dessutom en betydande roll i att främja medarbetarnas engagemang (Barrow & Mosley, 2005), genom att möta de förväntningar som finns hos nuvarande och potentiella medarbetare (Yunyk, et al., 2023). På samma sätt som en bra ledare bidrar till en bättre arbetsplats och ökar den interna lojaliteten, kan ett mindre bra ledarskap resultera i minskat engagemang och effektivitet (HRnytt, 2022).

En central del i förståelsen för ledarskapets påverkan på medarbetarnas engagemang och trivsel är att kontinuerligt mäta och reflektera över upplevelser och erfarenheter. Genom kontinuerliga medarbetarundersökningar, vilka samlar in och analyserar medarbetarnas erfarenheter och åsikter om arbetsplatsen, kan företag identifiera och utveckla arbetsmiljön i syftet att främja en organisation där både medarbetare och ledare trivs och utvecklas (Stara, 2024). Här blir konsultbranschen intressant att studera närmare eftersom medarbetarnas kompetens och engagemang utgör kärnan i en konsultverksamhet. Branschen präglas dessutom av hög konkurrens om kvalificerad arbetskraft där employer branding och ledarskap är centrala delar för att attrahera, behålla och utveckla medarbetare.

Accenture, ett konsultföretag med fler än 800 000 anställda globalt, har utmärkt sig genom sitt arbete med utvecklandet och främjandet av en attraktiv arbetsplats. Mot denna bakgrund studeras i denna uppsats Accenture som ett exempel på en kunskapsintensiv konsultorganisation som fått flera utmärkelser inom employer branding. Genom att studera Accenture som organisation ämnar uppsatsen ge en bättre förståelse för ledarskapets roll i utvecklingen av ett employer brand som en dynamisk och social förändringsprocess.

1.2 Problemformulering

1.2.1 Empiriskt problem

I dagens föränderliga omvärld ökar efterfrågan och konkurrensen om kompetenta ledare och medarbetare, vars egenskaper är avgörande för företagens framgång och överlevnad (Leekha Chhabra & Sharma, 2014; Nilsson, et al., 2018). Det blir därmed viktigt för företag att attrahera och behålla rätt kompetens. För att lyckas med det krävs, enligt Backhaus och Tikoo (2004), strategier kopplat till employer branding, vilka ska inverka på medarbetarnas engagemang och företagets attraktivitet. Därtill understryker även Edwards (2010) vikten av employer branding i skapandet av en attraktiv arbetsgivare. Trots dess strategiska betydelse är employer branding en komplex och utmanande process som kräver regelbunden utvärdering och anpassning (Leekha Chhabra & Sharma, 2014). En utmaning organisationer står inför är ökade förväntningar från en värderingsdriven generation, där kriterier som definierar en attraktiv arbetsgivare ständigt förändras (Cennamo & Gardner, 2008). Detta innebär i sin tur att företag behöver arbeta kontinuerligt med utvecklingen av employer branding för att behålla och attrahera rätt kompetens (Barrow & Mosley, 2005), där en tydlig och konsekvent identitet behöver genomsyra hela organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004). Interna skillnader mellan avdelningar och ledarskap kan skapa utmaningar när det kommer till att kommunicera ett sammanhängande employer brand, då det är en process som måste drivas integrerat genom hela organisationen. Utmaningarna blir särskilt tydliga i branscher som karaktäriseras av hård konkurrens och där förmågan att navigera i en föränderlig omvärld blir avgörande för verksamhetens framgång.

En bransch som präglas av hög konkurrens är konsultbranschen, vilket har lett till att högre krav ställs på konsultbolagen och ledarskapet (Konnander, 2019). Den föränderliga omvärld konsultbolagen verkar inom innebär utmaningar med förändrade kundbeteenden, eftersom förändringar i omvärlden påverkar konsumenternas förväntningar och köpbeteenden (Treichler, 2019). Konsultbranschen präglas också av utmaningar att hitta och behålla rätt kompetens (Westerlund, 2022), vilket innebär att personalhantering blir en viktig ledarskapsfråga då hög personalomsättning innebär risker för både ledarskapet och organisationen. Personalhantering kräver ledarskap som kan bygga och utveckla relationer med medarbetare och i en tid där värderingar förändras krävs ett ledarskap som också skapar meningsfullhet. Vid avsaknad av sådant ledarskap uppstår risk för illojalitet och avsaknad av tillhörighet, vilket i förlängningen kan underminera både engagemang och organisationens employer brand.

Ständiga förändringar och ökande konkurrens om arbetskraft på arbetsmarknaden gör frågan om employer branding och ledarskap aktuell. Ett svagt employer brand innebär inte bara utmaningar för rekrytering utan påverkar även organisationens interna arbetsklimat och riskerar leda till exempelvis ökad personalomsättning och minskad produktivitet. Något som i förlängningen leder till negativa effekter på verksamhetens resultat. Konsultbranschen framstår genom ovan argument därmed som en särskilt intressant bransch att studera, då den präglas av en kombination av högt förändringstryck, konkurrens om kompetens och ett

behov av engagerade medarbetare för att lyckas leverera på uppsatta mål. Detta gör konsultbranschen till ett relevant studieområde för att förstå hur ledarskap och employer branding samverkar i praktiken.

1.2.2 Teoretiskt problem

Idag anses varumärken utgöra ett av företagens viktigaste tillgångar, varför varumärkeshantering blivit en central aktivitet inom organisationer (Backhaus & Tikoo, 2004). Varumärke kan förklaras som de, för ett företag, specifika egenskaper vilka särskiljer företaget från konkurrenter och utgör den identitet kunderna uppfattar (Kotler & Gertner, 2004). En stor del av varumärkning och varumärkesbyggande har främst fokuserat på utvecklingen av företagsvarumärken [corporate branding] (Backhaus & Tikoo, 2004), och avser den process vilken omfattar hela verksamheten och som sedan återspeglas i den image som uppfattas av intressenterna (Hatch & Shultz, 2003). Traditionellt har varumärkesstrategier fokuserat på att stärka corporate branding och varumärkning av produkter, men utvecklingen visar på en förskjutning mot ett allt större fokus på organisationens mänskliga resurser. Befintlig litteratur om corporate branding menar att i en tid där fokus flyttas från produktvarumärken till varumärkning av hela organisationer, behöver större vikt läggas på att studera organisationens inre processer (Harris & de Chernatony , 2001).

Internt varumärkesbyggande, vilket inkluderar de inre processerna inom en organisation, är centralt för att minska gapet mellan den önskade varumärkesidentiteten och hur företag uppfattas av sina intressenter (Harris & de Chernatony , 2001; Keller, 1999; Vallaster & de Chernatony, 2006). Det interna varumärkesbyggandet beskrivs som den process genom vilken företag strävar efter att skapa gemensam förståelse och engagemang kring varumärket hos anställda, i syfte att skapa ökad lojalitet (Punjaisri & Wilson, 2011). En organisations varumärkesidentitet handlar om den gemensamma förståelsen inom organisationen av vad varumärket står för och samskapas i interaktion mellan aktörer, särskilt genom ledarskapet (Vallaster & de Chernatony, 2006). Dessa interna processer av varumärkesbyggande är tätt sammanlänkade med employer branding eftersom det interna varumärkesbyggandet skapar en gemensam förståelse och lojalitet bland medarbetare, vilket är en grundförutsättning för utvecklandet av ett employer brand.

Ledarskap är en central del av organisationens inre och anses ofta vara en avgörande del i att förklara en organisations utfall. Detta perspektiv kritiseras från flera håll, Meindl et al. (1985) förklarar det som *”romance of leadership*”, med vilket menas en försköning av ledarskapet som en överdriven och förenklad uppfattning om ledarens betydelse. Haslam et al. (2024) menar att befintlig forskning om ledarskap består av orealistiska och förenklade idéer, vilka likställs med så kallade *”zombieidéer”,* idéer vilka lever vidare trots att de är teoretiskt eller empiriskt dödförklarade. Sveningsson och Alvesson (2010) betonar ett flertal begränsningar bland traditionella ledarcentrerade föreställningar, vilka främst är personberoende och där överbetoning fokuseras på individen och dennes egenskaper och ledarstil. Ett annat problem är att det sociala sammanhanget förbises (Sveningsson &

Alvesson, 2010). Ledarskapsforskning som fokuserar enbart på den individuella ledaren och dennes egenskaper (Liden, et al., 2025), resulterar i att andra perspektiv missats, exempelvis betraktelsen av ledarskapet som en kontinuerlig grupprocess vilken sker tillsammans med andra aktörer (Haslam, et al., 2024; Meindl, et al., 1985). Sveningsson och Alvesson (2010) betonar att ledaren sällan agerar i ett vakuum utan omringas av omvärldsfaktorer, organisationsstrukturer samt andra aktörer vars handlande kommer att påverka utfallet. Det råder bred samsyn inom det akademiska forskningsfältet att ledarskap bör förstås som den process där en eller flera personer motiverar andra till att uppnå uppsatta mål (Goethals, et al., 2004; Rost, 2008; Smith, 1995). Till skillnad från tidigare synsätt, vilka ofta likställt begreppet ledarskap med auktoritet och kontroll genom belöningar och bestraffningar, betraktas ledarskapet i modern forskning som den process som formar medarbetarnas tolkningar, värderingar och uppfattningar (Goethals, et al., 2004; Smith, 1995; Rost, 2008). Enligt Haslam et al. (2024) är ledarskap förankrat i de sociala interaktionerna och relationerna mellan ledaren och medarbetare, samt att ledarens effektivitet är beroende av medarbetarnas handlingar och förändringar. Således är inte ledarskap något individuellt utan formas i relationer och interaktioner mellan aktörer och är beroende av kollektiva handlingar (Haslam, et al., 2024).

Även tidigare forskning om ledarskapets roll i att forma organisationen och förmedla varumärket internt är begränsad (Vallaster & de Chernatony, 2006). Backhaus och Tikoo (2004) menar att employer branding är ett akademiskt underforskat område som saknar en fullt utvecklad teoretisk grund, då ämnet hittills främst riktats in på praktiska tillämpningar. Detta innebär att det existerar en kunskapslucka inom ämnet, särskilt då ledarskap har en avgörande roll i medarbetarnas upplevelse av sin arbetsgivare. I utvecklingen av ett corporate brand är employer branding en viktig del där fokus ligger på organisationens inre processer, och för att lyckas uppnå ett attraktivt employer brand behövs kunskap om hur ledarskapet kan ses som en samverkansprocess vilken påverkar de anställdas lojalitet och engagemang.

Mot bakgrund av dessa utmaningar och teoretiska kunskapsluckor synliggörs ett behov av fördjupad förståelse för hur ledarskap samskapas i praktiken och hur detta påverkar utvecklingen av ett employer brand. Denna studie ämnar undersöka detta behov och utveckla en mer nyanserad teoretisk ram för ledarskapets roll i utvecklingen av ett employer brand.

1.3 Syfte & Frågeställningar

Syftet med denna studie är att analysera ledarskapets roll i utvecklingen av ett employer brand. Detta för att få en djupare förståelse för hur ledarskap och employer branding samverkar i en dynamisk och social förändringsprocess.

Forskningsfrågor:

1. Hur formas ledarskapets roll i samskapandet mellan ledare och medarbetare?
2. På vilka sätt möjliggör eller begränsar den rådande strukturen ledarskapet?
3. Hur påverkar och påverkas ledarskapets roll av den rådande organisationskulturen?

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen undersöker ledarskapets roll i utvecklingen och samskapandet av ett employer brand på företaget Accenture. Detta för att bättre förstå hur ledare inom konsultföretag, såsom Accenture, tillsammans med sina medarbetare, utvecklar företagets employer brand. Uppsatsen har begränsats till att studera affärsområdet Strategy & Consulting, ett av Accentures totalt fem affärsområden. Undersökningen är begränsad till sex digitala semistrukturerade intervjuer där ett externt perspektiv baseras på en intervju med en tidigare anställd. Då uppsatsen är begränsad till en organisation, som är framställd som ett framgångsexempel, ligger fokus på att studera just hur ett framgångsrikt konsultföretag kan arbeta med employer branding.

Uppsatsens teorier fokuserar främst på att studera ledarskapets roll, employer branding, förändring och omvärldsaspekter. Därtill berörs ett kulturperspektiv vilket har studerats utifrån den muntliga information som framkommit vid digitala semistrukturerade intervjuer, varför kulturaspekten avgränsats till att mestadels tolka synliga kulturdelar såsom artefakter och värderingar som framkommit av deltagarnas berättelser.

2. Teori

Detta kapitel presenterar tre teoretiska perspektiv som tillsammans utgör grunden för att förstå ledarskapets roll i utvecklingen av ett employer brand. Först behandlas ledarskapsteori, där ledarskap ses som en form av agens som påverkar och påverkas av sin organisatoriska kontext, särskilt genom samspel med andra aktörer och kultur. Detta ger en förståelse för employer branding som en dynamisk förändringsprocess inom givna ramar. Därefter följer struktureringsteori, som förklarar hur organisationens kontext, aspekter som omger en organisation vilka inte kan kontrolleras, men även organisations inre struktur, kultur och förändring, både formas av och påverkar aktörers handlingar. Slutligen presenteras teori om employer branding, som ses som en kontinuerligt återskapad process där ledarskapet har en central roll i att forma organisationens attraktionskraft och identitet. Tillsammans ger dessa perspektiv en helhetsförståelse av hur employer branding utvecklas och vilken betydelse ledarskapet har i denna process.

2.1 Ledarskap

Ledarskap är ett komplext begrepp med många definitioner (Alvesson & Sveningsson, 2003; Smith, et al., 2018), allt från att ledarskap betraktas som en medfödd egenskap till att framstående ledare kännetecknas av specifika handlingar (Zaccaro, 2007; Volckmann, 2012; Ernst & Chrobot-Mason, 2011). I kontrast till dessa synsätt förklarar Haslam et al. (2024) i stället ledarskap som något format i det mellanmänskliga samspelet mellan ledare och dess följare, där följarnas handlingar bygger på en ömsesidig påverkan vilken formas i en kollektiv process. Sveningsson och Alvesson (2010) menar i sin tur att begreppet ledarskap innefattar förändring och utveckling, samt förmågan att skapa engagerade medarbetare genom att se helheten och få människor att höja blicken. Sveningsson och Alvesson (2021) menar att ledarskap är beroende av flera faktorer och det finns inte ett entydigt sätt att förstå ledarskap på, i stället bör det ses som något interaktivt och kontextberoende. På så sätt beaktas ledarskapets sociala, processinriktade och relationella karaktär, vilket skapas i en ömsesidig interaktion där ledare och medarbetare deltar i en gemensam förståelse- och meningsskapandeprocess. Utifrån detta perspektiv på ledarskap kan det förstås som ett socialt fenomen (Sveningsson & Alvesson, 2021). Haslam et al. (2024) framhåller också detta och menar att ledarskap ska ses som en samskapande process, vilken formas i interaktionen mellan ledare och medarbetare. Ledarskap ska således ses som den process vilken påverkas av och formas i sin omgivning, och som handlar hur man får medarbetare att agera i önskvärd riktning utan att använda maktutövning (Haslam, et al., 2024).

Denna uppsats angriper begreppet ledarskap baserat på de senare perspektiven, där ledarskap som en form av agens, förstås som en pågående förändringsprocess som samskapas mellan ledare och andra aktörer. För att också bättre förstå ledarskapets roll i utvecklingen av ett employer brand betraktas denna samskapande praktik inom ett organisatoriskt sammanhang, i det som nedan benämns som struktur.

2.2 Struktur

Struktureringsteorin beaktar mänskliga handlingar i relation till sociala strukturer (Eriksson-Zetterquist, et al., 2020). Giddens (1984) myntade struktureringsteorins centrala term *strukturens dualitet* som innebär att struktur ömsesidigt formar och formas av sociala handlingar. Inom en organisation betyder detta att de ingående individerna behöver förhålla sig till exempelvis redan befintliga system, regler och normer. Samtidigt är det individerna inom organisationen som upprätthåller och förändrar dessa system och regler över tid (Giddens, 1984). Det betyder att det inte existerar perfekt fungerande organisationer eftersom det, inom alla organisationer, finns verksamma aktörer med egna viljor och mål (Grey, 2022). I denna uppsats ses därmed struktur som något icke statiskt, utan något som både formar och formas av mänskligt handlande inbäddat i ett specifikt sammanhang. Därmed utgör strukturen en central del i förståelsen av sociala fenomen såsom ledarskapet. Strukturen inom en organisation kan vara mer eller mindre byråkratisk, där omfattningen av regler och hierarki, påverkar ledarskapets handlingsutrymme inom organisationens ramar. Adler och Borys (1996) drar en skiljelinje mellan två former av byråkrati, möjliggörande och begränsande, och menar att formella strukturer kan utformas antingen för att stödja medarbetare genom tydlighet, transparens och lärande, eller för att kontrollera dem genom detaljstyrning och begränsningar. Denna skillnad påverkar hur regler och system upplevs och därmed hur de påverkar motivation, engagemang och i förlängningen ledarskapsprocesser (Adler & Borys, 1996).

Eriksson-Zetterquist et al. (2020) menar att organisationer ska betraktas som öppna system, ständigt i behov av att förhålla sig omgivningen och de sammanhang som organisationen verkar inom. Detta betyder att det inte existerar ett generellt bästa sätt att organisera ett företag, utan att exempelvis ledarskapsmetoder och den form en organisation har kan vara olika effektiva beroende av strukturen de verkar inom (Eriksson-Zetterquist, et al., 2015). Lawrence och Lorsch (1967) listar ett antal externa variabler vilka påverkar hur organisationer struktureras, där resultatet är beroende av hur väl de interna och externa faktorerna överensstämmer. En variabel är egenskaper hos medarbetare, vilka rekryteras externt, och kommer att påverka organisationens struktur (Eriksson-Zetterquist, et al., 2015). Att anpassa organisationen utefter förändringar som sker i omgivningen är centralt. En komplex omvärld ställer krav på differentiering, varför organisationens ledare behöver vara flexibla och anpassningsbara utefter olika situationer och omvärldsfaktorer (Eriksson-Zetterquist, et al., 2015). Det blir således av vikt för att främja samverkan och integration inom organisationen. Eriksson-Zetterquist et al. (2015) menar att i osäkra och varierande tider är denna förmåga avgörande för organisationers långsiktiga överlevnad.

Woodward (1965 Eriksson-Zetterquist et al., 2015) förklarar att andra faktorer, än enbart de formella regler och strukturer som omger en organisation, påverkar en organisations funktion. Uttalade instruktioner och hierarkier inom en organisation, med syfte att påverka individers beteende i önskvärd riktning, verkar inte ensamt utan kompletteras av mer mänskliga och situationsbundna faktorer (Eriksson-Zetterquist, et al., 2015). Detta belyser

vikten av att både beakta en organisations formella, men även informella sidor, för att kunna förstå organisatorisk framgång.

2.2.1 Kultur

Organisationskulturen förstås i denna uppsats som en integrerad del i den organisatoriska strukturen och står i ett ömsesidigt förhållande till aktörerna inom organisationen. Detta innebär att kulturen formas och omformas kontinuerligt genom social interaktion mellan praktiker och strukturer inom organisationen. Ledarskapet utgör en del av de praktiker som både påverkas av den rådande kulturen och samtidigt formar den genom sina handlingar, beslut och värderingar.

Organisationskultur förklaras ofta som ett sammanhang präglat av de gemensamma värderingar, attityder och tillämpningar inom en grupp (Warrick, 2017). Schein (2010) beskriver att organisationskulturen består av gemensamma sätt att tänka, känna och agera vilket vuxit fram inom organisationen via tidigare erfarenheter och som sedan förs vidare till nya medarbetare som det rätta sättet att hantera interna och externa utmaningar. Kulturen består av tre nivåer med olika grad av synlighet för en betraktare; artefakter, värderingar och grundläggande antaganden. Alvesson och Sveningsson (2008) förklarar organisationskultur som en socialt konstruerad helhet av gemensamma värderingar och tankesätt format i grupper, vilka förmedlas genom artefakter och traditioner. Artefakter är sådant som går att ta på eller som syns och hörs vid kontakt med organisationen eller dess medlemmar. Traditioner är istället återkommande vanor, ceremonier och ritualer som utförs kontinuerligt inom organisationen. Kulturen är ofta svårfångad, motståndskraftig mot förändring och går inte att betrakta genom en enskild individ (Alvesson & Sveningsson, 2008). Warrick (2017) beskriver att kulturen inom en organisation inte behöver vara enhetlig utan kan variera mellan olika kontexter och mindre sammanhang som existerar inom organisationen. Kulturen påverkar de invider som ingår i den och på samma sätt påverkar individerna formandet och utvecklandet av kulturen. Att förändra en organisationskultur kan vara trögt och för att lyckas i arbetet med att nå en önskvärd kultur behöver kulturen lyftas som en ledarskapsfråga och prioriteras. Kulturen hjälper oss att förstå hur ledarskap formas och utvecklas i samspelet mellan aktörer inom en viss kontext eftersom den kulturella dimensionen, enligt Alvesson (2015), är central för alla apsekter av en organisation. Kultur hjälper till att förstå beteenden, sociala förteelser, institutioner och processer, då den fungerar likt ett ramverk där fenomen blir meningsfulla och får betydelse (Alvesson, 2015).

2.2.2 Förändring

Förändringar sker planerat eller oplanerat och initieras av förutbestämd- eller oförutbestämd orsak (Van de Ven & Poole, 1995). Förändring är oundvikligt när organisationer utvecklas och att förändring sker är en förutsättning för företags långsiktiga överlevnad och konkurrenskraft (Mathews & Linski, 2016; Millar , et al., 2012). För att fördjupa förståelsen för hur strukturer, tillsammans med aktörer, driver förändring kan Van de Ven och Pooles (1995) dialektiska perspektiv tillämpas. Enligt Van de Ven och Poole (1995) existerar

företag i en pluralistisk värld av kolliderande motsättningar som konkurrerar med varandra om kontroll och dominans. Inom en organisation kan dessa motsättningar vara interna då organisationen består av motstridiga mål och enheter som konkurrerar om prioritet, men kan även vara externa då en organisations riktning krockar med en annan (Van de Ven & Poole, 1995). Enligt det dialektiska perspektivet krävs det minst två aktörer mellan vilka det uppstår en kamp som resulterar i nytt tillstånd framtvingat av en kompromiss. Då organisationer omges och påverkas av en rad förändringsdrivande faktorer såsom svängningar i ekonomin, nya innovationer, förändringar i organisationens arbetskraft, samt konkurrens lokalt och globalt behöver ledarskapet också omfatta förmågan att kontinuerligt driva och hantera förändringar (Usman, 2020).

I denna uppsats ser vi på organisationens struktur som en pågående förändringsprocess vilken påverkar aktörer inom organisationen samtidigt som dessa aktörer har förmågan att också förändra strukturen. Strukturen består av flertalet faktorer, där kultur är en central del, som både formas och omformas i samspelet mellan aktörer och strukturer. Möjligheten till strukturförändring är beroende av handlingsutrymmet som finns i strukturen, en formalisering som är möjliggörande eller begränsande, där ledarskapet kan förstås som en form av agens vilken formar och formas av sin omgivning, med målet att utveckla en arbetsplats där medarbetare trivs och utvecklas.

Både ledarskap och employer brand påverkas av strukturen men bidrar också till hur strukturen förändras framåt. Employer branding kan, med ovan insikter, ses som en process som utvecklas i samspelet mellan aktörer och struktur.

2.3 Employer branding

Enligt Backhaus och Tikoo (2004) lägger flertalet organisationer betydliga resurser på kampanjer inom employer branding då det framkommit att effektiv hantering av employer branding leder till bibehållande av personal och konkurrensfördelar. Det handlar inte enbart om att attrahera nya talanger, utan om att skapa och kontinuerligt utveckla en attraktiv bild av organisationen för nuvarande medarbetare. Employer branding avser en medveten och långsiktig process där organisationens värderingar kommuniceras både internt och externt, där den interna kulturen inom organisationen utgör grunden för employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004). Det finns därmed en tydlig koppling till organisationens kultur eftersom employer brandet speglas i de gemensamma normer, värderingar och beteenden som genomsyrar organisationen. Således kräver employer branding kontinuerlig utvärdering och samverkan mellan aktörer och avdelningar för att lyckas, och bör ses som en dynamisk och integrerad process och inte som en isolerad insats (Backhaus & Tikoo, 2004). Genom att ledare agerar som representanter för organisationen, kan employer branding bidra till en ökad samhörighetskänsla, vilket i sin tur leder till ökad lojalitet och engagemang (Davies , 2008).

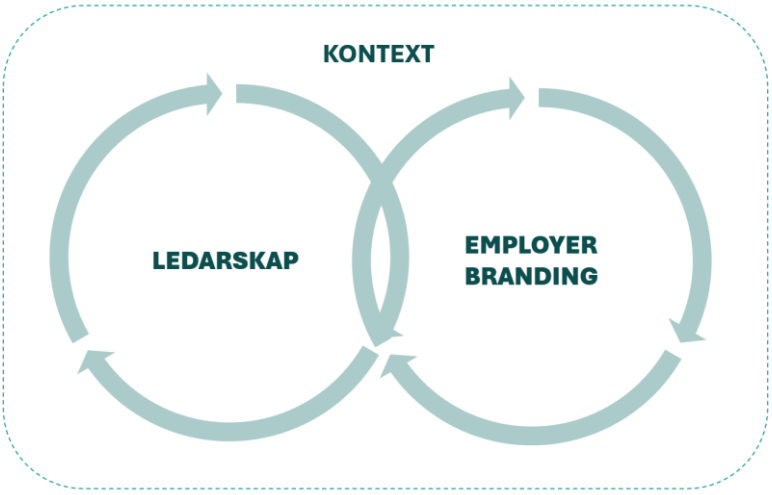
Uppsatsens definition av employer branding som en aktörsinteraktiv förändringsprocess, tydliggör ledarskapet som en viktig del i att utveckla och erbjuda en arbetsplats där anställda trivs och utvecklas. Ett attraktivt employer brand bidrar i sin tur både till att förbättra företagets resultat samt till att de anställda blir till goda ambassadörer som marknadsför arbetsplatsen till andra intressenter. Employer brand är även en viktig del i företagets corporate brand eftersom anställda spelar en avgörande roll i förmedlandet av företagets önskade image till andra intressenter (Vallaster & de Chernatony, 2006). Medarbetarnas roll i att förmedla företagets image och utvecklingen av corporate branding är inte enbart avgörande för att skapa ett starkt corporate brand externt, utan även för utveckling av organisationen internt. Employer branding kan således betraktas som en pågående dynamisk förändringsprocess, internt och externt, mot målet om att erbjuda en arbetsplats där anställda trivs och utvecklas vilket sedan leder till att de, genom att prata gott om företaget, blir till ambassadörer som marknadsför arbetsplatsen till andra intressenter. Denna förändringsprocess sker genom samverkan mellan flera aktörer inom organisationen där ledaren fyller en viktig funktion i utvecklandet av företagets employer brand (Vallaster & de Chernatony, 2006).

2.4 Teoretisk syntes

För att förstå ledarskap som en samskapande förändringsprocess, ett komplext och kontextuellt inbäddat fenomen som formar organisationens employer brand, används i denna uppsats ett sammansatt teoretiskt ramverk. Ledarskapet består inte av egenskaper hos en individ, utan en process formad inom den struktur organisationen befinner sig inom, där kulturen är en integrerad del. I denna uppsats betraktas ledarskap istället som ett relationellt och socialt konstruerat fenomen vilket uppstår i samspelet mellan ledare och medarbetare (Sveningsson & Alvesson, 2021; Haslam et al., 2024). De omständigheter som organisationen omges av förstås genom den organisatoriska kontexten, vilken innefattar struktur, kultur och förändring, som framhåller att det inte finns ett generellt bästa sätt att leda utan att ledarskapet måste anpassas efter organisationens omgivning och interna förutsättningar (Eriksson-Zetterquist et al., 2020). Ledarskapet samverkar med och påverkar organisationskulturen, vilken utgör den socialt konstruerade helhet av värderingar, normer och tankesätt som utvecklats historiskt inom organisationen (Schein, 2010; Alvesson & Sveningsson, 2008). Samtidigt påverkar kulturen också ledarskapet genom djupt rotade normer och förväntningar. Förändring betraktas utifrån ett dialektiskt och strukturellt perspektiv där motsättningar och aktörers agerande driver utveckling (Van de Ven & Poole, 1995; Giddens, 1984). Ledarskapet ses inom förändring som en drivande kraft i att navigera och forma dessa förändringsprocesser med syftet att uppnå uppsatta mål, exempelvis genom att påverka organisationskulturens riktning, och i förlängningen organisationens employer brand. Det innebär att både struktur, kultur och förändringsprocesser påverkas av externa krav och interna behov. Inom detta synsätt blir det även relevant att beakta hur organisationsstrukturer upplevs och används i praktiken. Adler och Borys (1996) distinktion mellan möjliggörande och tvingande strukturer bidrar till en fördjupad förståelse för hur formella strukturer kan samspela med och påverka ledarskap och kultur i specifika

organisatoriska kontexter. Slutligen kopplas dessa delar till begreppet employer branding, där organisationens attraktionskraft som arbetsgivare utvecklas i interaktionen mellan kultur, ledarskap och förändring.

Uppsatsen teoretiska ramverk illustrerar hur ledarskapet och employer branding är tätt sammanlänkade och ömsesidigt beroende av varandra. Båda utvecklas i samspelet mellan aktörer och i relation till den organisatoriska kontexten bestående av struktur, kultur och förändring.



Figur 1. Studiens teoretiska ramverk

3. Metod

I efterföljande kapitel redogörs för de metodval vilka legat till grund för uppsatsens genomförande, samt hur insamling och analys av empiri har hanterats och genomförts i syfte att besvara uppsatsens forskningsfrågor.

3.1 Forskningsmetod

Uppsatsen baseras på en kvalitativ forskningsmetod med en induktiv ansats, där teori genererats och utvecklats under uppsatsens gång för att ge en djupare förståelse för ledarskapets roll som ett socialt konstruerat fenomen, vilket samskapas med andra aktörer. En induktiv ansats präglas, enligt Bryman et al. (2024), av en iterativ process vilket möjliggör för kontinuerlig omarbetning av teori och empiri i utvecklandet av det teoretiska bidraget. Uppsatsen antar ett ontologiskt förhållningsätt med en konstruktionistisk utgångspunkt, där sociala fenomen ses som något som formas och upprätthålls genom interaktion mellan aktörer och är således en produkt av mänsklig samverkan (Bryman, et al., 2024). Detta är relevant för uppsatsen då ledarskap studeras som den process vilken konstrueras och utvecklas i interaktion mellan flera aktörer, och innebär ett konstruktivistiskt synsätt. Enligt Bryman et al. (2024) utgår detta synsätt från att verkligheten formas genom sociala interaktioner, tolkningar och erfarenheter. Val av litteratur och intervjufrågor i denna uppsats är baserade och utformade för att fånga detta perspektiv. För att, i så stor utsträckning som möjligt, minimera den subjektiva uppfattningens påverkan på studien, har ett reflexivt förhållningsätt tillämpats under uppsatsskrivandets gång. Detta då den kvalitativa forskningsmetoden tenderar bli subjektiv med avsaknad av systematik då forskningen baseras på personliga tolkningar och relationer till deltagarna (Bryman, et al., 2024).

Den teoretiska målsättningen med denna uppsats är att bidra till befintlig teoribildning genom att utveckla ett teoretiskt ramverk baserat på deltagarnas och författarnas subjektiva uppfattningar och detaljerade information. Kvalitativa studier kritiseras ofta för att vara ostrukturerade vilket resulterar i svårigheter att replikera studier och generalisera resultat (Bryman, et al., 2024). Syftet med denna uppsats är dock inte är generalisera utan istället att bidra till befintlig teori genom uppsatsens teoretiska ramverk.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignen i uppsatsen baseras på en fallstudiedesign av företaget Accenture, vilket innebär att en noggrann och fokuserad studie genomförs av ett enskilt fall (Bryman, et al., 2024). Då denna uppsats studerar ledarskapets roll som något som samskapas djupgående i linsen av ett specifikt företag, kan verklighetens komplexitet studeras. Fallstudieforskning fokuserar på särskilda egenskaper och komplexitet en enskild organisation innehar (Stake 1995 se Bryman et al. 2024). Ett enskilt fall kan bestå av en organisation, en geografisk plats eller en arbetsplats. Fallstudien bidrar även till att fånga komplexiteten i verkligheten, varför denna typ av forskningsdesign är vanlig inom kvalitativ forskning. Accenture, vilka utmärker sig som ett företag som aktivt och framgångsrikt arbetar med sitt employer brand,

har valts ut för studien med förhoppning om att kunna bidra med värdefulla insikter kring ledarskapets roll i detta arbete. Enligt Stake (1995 Bryman et al. 2024) bör valet av fall baseras på kunskapsutveckling, varför forskare bör välja de fall där de förväntar sig kunna dra flest lärdomar av.

3.3 Urval

Den första urvalsprocessen inleddes med att identifiera organisationer, via Great Place To Work, som uppmärksammats för sitt framgångsrika arbete med employer branding. Great Place To Work (2024) hjälper organisationer, genom undersökningar bland medarbetare, att utvecklas till bättre arbetsplatser. De verkar även som ett certifieringsorgan för arbetsplatser som anlitar deras tjänster. Företag som certifierat sig som *"a great place to work"* har exempelvis i genomsnitt högre lönsamhet, lägre personalomsättning och ett bättre rykte som arbetsgivare än svenska icke certifierade företag (Great Place To Work, 2024). På hemsidan valdes ett företag, som placerat sig på topp 20-listan av certifierade företag inom kategorin stora företag (Great Place To Work, u.å.), ut för fallstudien. Syftet med valet av konsultföretaget Accenture är att studera ett till synes framgångsföretag inom employer branding, vilket ska bidra till djupare förståelse för hur ledare tillsammans med medarbetare på olika nivåer inom organisationen samskapar och utvecklar företaget som arbetsgivare.

För att nå relevanta personer med olika perspektiv gjordes därefter ett snöbollsurval, ett icke slumpmässigt urval som går ut på att först komma i kontakt med en eller få personer relevanta för studien som sedan bidrar till att etablera kontakt med andra intressanta (Bryman, et al., 2024). I denna studie kontaktades först en redan etablerad kontakt på Accenture som sedan hjälpte oss vidare till fler intervjupersoner.

För att få in ytterligare perspektiv till uppsatsen kontaktades även en tidigare anställd på Accenture för en intervju. Kombinationen av interna och externa perspektiv ämnar ge en mer nyanserad bild som inkluderar fler infallsvinklar än enbart nuvarande anställda och deras erfarenheter. Under processens gång har ett reflexivt förhållningssätt använts då det studerande företaget kan ge en vinklad bild av verkligheten till sin fördel, varför ett kritiskt förhållningsätt till den insamlade och tolkade empirin valts. Intervjudeltagarna benämns med fiktiva namn under empiriavsnittet där ledarna börjar på bokstaven L och medarbetarna på M. Se nedan tabell för förklaring av namn och roller.

Tabell 1. Förklaring av fiktiva namn och de medverkandes roller

Intervjudeltagare	Roll	Intervjuplattform	Tid intervju (min)
Leonardo	Ledare	Microsoft Teams	75
Lichtenstein	Ledare	Microsoft Teams	45
Léger	Ledare	Microsoft Teams	46
Magritte	f.d. medarbetare	Microsoft Teams	35
Matisse	Medarbetare	Microsoft Teams	32
Miró	Medarbetare	Microsoft Teams	30

3.4 Insamling av empiriskt material

3.4.1 Semistrukturerade intervjuer

Insamlingen av empiri har genomförts med hjälp av sex semistrukturerade intervjuer med medarbetare på olika nivåer i företaget. Av dessa innehar tre individer en ledarroll och två medverkande är teammedlemmar. Den sista deltagaren är en före detta anställd vilken kontaktades för att bidra med ett mer utomstående perspektiv. Semistrukturerade intervjuer innebär att intervjufrågor formulerats utifrån olika teman, för att möjliggöra för intervjudeltagarna att ge så beskrivande och öppna svar som möjligt (Bryman, et al., 2024). Den öppenhet semistrukturerade intervjuer ämnar skapa möjliggör för begrepp och teorier att genereras via den insamlade empirin (Bryman, et al., 2024).

Inför intervjuerna upprättades en intervjuguide för att underlätta syftet med uppsatsen och för att fånga relevanta teman. Guiden består av 16 frågor med tillhörande följdfrågor som anpassats efter intervjudeltagarens roll i organisationen (se bilaga 1 och 2). Enligt Bryman et al. (2024) är flexibilitet vid intervjuer nödvändigt och av vikt för att anpassa hur frågor ställs och formuleras, i syfte att fånga och följa upp intressanta spår. Således har frågorna anpassats och förändrats under intervjuns gång. Innan intervjun efterfrågades deltagarnas godkännande till inspelning, vilket godkändes av samtliga intervjudeltagare. Intervjuerna genomfördes via Microsoft Teams, vilket enligt Bryman et al. (2024) kan vara lika framgångsrika som fysiska möten. Det viktigaste är att anpassa sig utefter de sociala förhållandena vilket har eftersträvats i högsta möjliga mån under både urvalsprocess och intervjutillfällen.

3.4.2 Litteraturgenomgång

Uppsatsens induktiva ansats och det iterativa arbetssättet innebär att en narrativ litteraturgenomgången blir mest lämplig, en friare litteraturgenomgång som inte begränsas av att enbart studera litteratur strikt knutet till det specifika ämnet (Bryman, et al., 2024). Enligt Bryman et al. (2024) bidrar litteraturgenomgången till ökad kunskap om vad tidigare forskning på området kommit fram till och således ökar kunskapen om ämnet hos forskaren. Mer kunskap och insikt om det studerade ämnet bidrar i sin tur till en stärkt trovärdighet då

det hjälper tolkningen av det som tidigare publicerats En induktiv syn på relationen mellan teori och forskningen kan innebära utmaningar, innan empiriinsamling, med att urskilja de viktigaste begreppen som avgränsar och förklarar forskningsområdet. Detta eftersom teorin i kvalitativa studier, i stället för att utgöra grunden, ska bildas som ett resultat av den (Bryman, et al., 2024).

Den insamlade litteraturen består i majoritet av vetenskapliga artiklar, hittade och insamlade via Google Scholar genom sökbegrepp som *employer branding in corporate branding, leadership, leadership and employer branding, employer branding, internal branding, duality of change.* Då studien utgår ifrån ett ontologiskt och konstruktionistiskt perspektiv har valet av litteratur baserats på litteratur som utgår från att verkligheten skapas och formas genom sociala processer, snarare än att den ses som objektiv och oberoende av mänskliga tolkningar. Syftet med den insamlade och studerade litteraturen har varit att hjälpa till i förståelsen kring vad som utvecklar ett employer brand och i synnerhet ledarskapets roll i denna process. För att fånga så många perspektiv som möjligt har vi utgått från olika teorier inom organisation och ledarskap. Studiens ontologiska förhållningssätt och den konstruktionistiska utgångspunkten har bidragit till att särskilt det dialektiska synsättet, med sin syn på förändring som en konstruktion i flera enheter samtidigt, passar väl in med författarnas syn på förändring som något som sker genom interaktion mellan olika aktörer. Teoriinsamlingen har pågått under hela arbetet med uppsatsen och förändrats i takt med den insamlade empirin som gett författarna nya idéer och perspektiv. Efter empiriinsamlingens avslutats har teorier för att förstå ledarskapets roll i samskapandet och utveckling av ett employer brand valts ut och använts.

3.5 Analysmetod

Den insamlade empirin har sammanställts genom en tematisk analys, vilket i sin tur delats upp i teman utifrån identifierade mönster som framkommit under intervjuerna (Ozuem, et al., 2022). Det första temat, *att leda tillsammans med andra*, innefattar ledarskapets relationella karaktär. *Förutsättningar och hinder i organisationen,* belyser hur strukturen står i ömsesidigt förhållande till ledarskapet som både möjliggör och i vissa fall begränsar praktiker. Slutligen innefattar, *hur arbetsplatsens attraktivitet formas i vardagen*, den kulturella aspekten som bidrar till medarbetarnas trivsel och uppfattning om organisationen.

Analysen avser uppmärksamma upprepningar, metaforer och analogier, likheter och skillnader, samt övergångar som framkommit under empiriinsamlingen. Utifrån teman presenteras empirin under respektive rubrik i syfte att besvara uppsatsens forskningsfrågor. Den tematiska analysmetoden möjliggör flexibilitet och att fånga komplexiteten inom området. En tematisk analys ger utrymme för att identifiera mönster och variationer samt belysa olika perspektiv då forskningsområdet präglas av mångfacetterade erfarenheter och perspektiv (Ozuem, et al., 2022), vilket bidrar till en djupare förståelse för ledarskapets roll som ett socialt konstruerat fenomen.

3.6 Kvalitet

Kvalitet är viktigt inom forskning, och för att avgöra kvaliteten inom kvalitativ forskning kan kriterierna trovärdighet och äkthet användas (Bryman, et al., 2024). I denna uppsats har dessa kriterier behandlats för att utvärdera kvaliteten under studiens genomförande.

3.6.1 Trovärdighet

Trovärdighet består av följande kriterier: *tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet* samt *konfirmering*.

I arbetet med denna uppsats har ett reflexivt förhållningssätt tillämpats under samtliga faser. citat använts i stor utsträckning för att mer transparent beskriva och presentera den insamlade empirin, något som ytterligare ökar trovärdigheten (Bryman, et al., 2024). Samtliga intervjudeltagare har också undertecknat en samtyckesblankett där de godkänt att deras erfarenheter och lämnade information spelas in och används i uppsatsen. Enligt *tillförlitlighetskriteriet*, är det av vikt att säkerställa att forskningsmetoden och utförandet har skett utefter de riktlinjer och ramverk som finns för uppsatsens genomförande (Bryman, et al., 2024).

I denna uppsats är avsikten att fånga den unika kontext och den betydelse som tillskrivs det fenomen som studeras, det vill säga ledarskapet som en samskapande process. Således bör det diskuteras huruvida resultatet gäller för liknande kontexter, eller samma kontexter vid en annan tidpunkt (Lincoln & Guba 1985 se Bryman, et al., 2024). Den kvalitativa forskningen kännetecknas av att intensiva studier genomförs i syfte att fånga kvalitet före kvantitet, det vill säga fånga djup framför bredd (Bryman, et al., 2024). För att öka *överförbarheten* i studien har kontexten och centrala faktorer beskrivits så utförligt som möjligt. Då studien innefattar en specifik kontext finns det medvetenhet om att överförbarheten till en liknande kontext kan medföra vissa utmaningar.

I uppsatsen har de val som gjorts noggrant beskrivits och reflekterats över, i syfte att stärka studiens pålitlighet, genom att redogöra för forskningsprocessens samtliga delar. De tillvägagångsätt som använts har beskrivits i metodavsnittet och innefattar bland annat val av intervjufrågor, litterturgenomgång, urval samt analysmetod för att bidra till en ökad tillförlitlighet. *Pålitligheten* i studien har bedömts efter hur noggrant forskningsprocessen genomförts, vilket innebär att det ska finnas en tydlig redogörelse för resultatens innebörd och tillvägagångsätt (Bryman, et al., 2024). Därtill innefattar pålitlighetskriteriet att bedöma hur väl teoretiska slutsatser kan motiveras.

För att uppnå hög konfirmeringsgrad har flertalet intervjuer genomförts med målsättningen att fånga in en mångfald av perspektiv och för att leva upp till god sed. Därtill har all relevant litteratur legat till grund för vår kunskapsbas och låtit denna vägleda analysen i forksningsprocessen, i syfte att minimera risken för vinkling i tolkningen av empirin. *Konfimering* innebär, enligt Bryman et al. (2024), att säkerställa att forskarna anses agerat

enligt god sed. Med god sed avses att, i största möjliga utsträckning, eftersträva objektivitet och undvikandet av att låta resultaten påverkas av tidigare erfarenheter och personliga värderingar.

3.6.2 Äkthet

För bidra till en mer rättvis bild av den insamlade empirin har, i syfte att uppnå en högre grad av autenticitet, samma öppna intervjufrågor ställts i samtliga intervjuer. Empirin har redovisats genom att medvetet försöka spegla de olika perspektiv som framkommit så rättvist som möjligt. Detta för att säkerställa att erfarenheter och beskrivningar representeras på ett så tillförlitligt och äkta sätt som möjligt. Urvalet av intervjudeltagare har baserats på deras kunskap och erfarenhet inom studieområdet, samt förmågan att kunna bidra med olika perspektiv till följd av sina skilda roller. Enligt Bryman et al. (2024) är äkthet är ytterligare ett kvalitetskriterium som behöver beaktas inom kvalitativ forskning och bygger på att återge en rättvis bild av det undersökta fenomenet. Med detta menas ett ansvar att rättvist presentera olika synvinklar inom en kontext för att ge en rättvis och djupare förståelse av olika förhållanden (Bryman, et al., 2024).

3.6.3 Reflexivitet

I denna uppsats har ett reflexivt arbetsätt tillämpats, i så stor utsträckning som möjligt, exempelvis genom användning av en intervjuguide, vilket medförde ett fokus kring deltagarnas perspektiv och utsagor. Genom att jämföra olika teoretiska perspektiv samt medvetandegöra hur våra förkunskaper kan påverka tolkningen av den insamlade empirin, kan detta i sin tur bredda förståelsen för ledarskapets roll och bidrag till formandet av ett employer brand. För att ytterligare öka tillförlitligheten, och för att minska risken att enbart positiva aspekter av organisationen lyfts fram samt för att skydda deltagarnas integritet, informerades deltagarna om att deras riktiga namn inte anges i uppsatsen. Detta för att ge möjlighet till mer ärliga och utförliga svar. För att ytterligare öka reflexiviteten alternerade författarna att intervjua deltagarna där den andra var agerade som som lyssnare och kunde ställa eventuella följdfrågor. Då en av författarna har personlig antknytning till två av intervjudeltagarna hölls inte de intervjuerna av henne.

Reflexivitet är ett centralt begrepp inom den kvalitativa forskningen och avser ett kritiskt förhållningsätt där den egna rollen kontinuerligt granskas (Bryman, et al., 2024). Detta innefattar att granska huruvida personliga värderingar och antaganden kan påverka empiriinsamlingen och forskningsprocessen i stort. Således innebär det att forskaren inte endast redogör för resultaten, utan ifrågasätter och synliggör förutsättningar vilka kan påverka processen (Alvesson, Hardy & Harley 2008 se Bryman, et al., 2024). För att mininera denna risk har synpunkter och kritiska reflektioner inhämtats från opponenter samt handledaren, i syfte att uppmärksamma och justera delar i uppsatsen som eventuellt upplevts för subjektiva. Inom företagsekonomisk forskning inkluderar detta en medvetenhet om valet av metod, eventuella bias och den sociala kontext som formar tolkningar och forskninsansatser (Bryman, et al., 2024)

4. Empiri

I detta kapitel presenteras den sammanställda empirin, baserad på sex semistrukturerade intervjuer med anställda på Accenture, vilket utgör underlag för den efterföljande diskussionen samt slutsatsen. Empirin är kategoriserad i följande teman: att leda tillsammans med andra, förutsättningar och hinder i organisationen och hur arbetsplatsens attraktivitet formas i vardagen. Förändring har inte något eget tema utan ingår i samtliga teman då förändring är en grundförutsättning för att något ska kunna utvecklas.

4.1 Empiribakgrund

Ett konsultföretag som aktivt arbetar med employer branding är Accenture som, enligt samtliga deltagare, bygger på affärsidén att hjälpa företag med innovation, effektivitet och konkurrenskraft. Detta genom att bidra med specialkompetens inom digitalisering, strategiutveckling och tekniska lösningar. Erbjudandet innefattar konsulttjänster inom hela värdekedjan, från idé, strategi, till teknisk implementation och drift. Tjänsterna innebär allt från att utveckla affärsstrategier, skapa nya digitala produkter, bygga och supportera IT-system, datahantering, kundservice till att förbättra diverse processer internt hos kund. Affärsområdena består av fem olika varav ett är Strategy & Consulting, vilket är det affärsområde empirin samlats in ifrån.

Accentures ledord är *'let there be change'* vilket beskrivs som ett engagemang att skapa positiv förändring i världen och agera ansvarsfulla företagsledare för anställda, kunder och samhällen (Accenture, 2025b). Förtroende hos intressenter skapas genom Accentures högsta prioriteringar *'ansvar och transparens'* och genom något de benämner *'360°- value'* och innebär att Accenture skapar både affärsnytta och långsiktigt mervärde för sina kunder genom fokus på hållbarhet, inkludering, kompetensutveckling och positiva upplevelser (Accenture, 2025a).

4.2 Att leda tillsammans med andra

Flera deltagare beskriver ledarskapet som en process djupt förankrad i människor, team och samarbete. Leonardo menar att ledarskapet handlar om att vägleda andra och kontinuerligt reflektera över hur effektiva team bäst sätts samman. Enligt flera ledare handlar effektiva team om att kombinera individer med olika *'skill sets'* och perspektiv, och inte genom att endast anställa personer liknar en själv. Leonardo förklarar vikten av att leda med exempel i syfte att skapa engagemang och motivation i teamet. Det kan handla om att som ledare vara tillgänglig för kund, driva egna affärer som föredöme, vara närvarande fysiskt på kontoret och prioritera 1-mot-1 dialog med teammedlemmarna. Ett exempel är fysiska träffar som ger en grund till *"mycket mer inspiration och innovation"* jämfört med digitala möten och en *"en helt annan dynamik och skapar andra connections med människor"* (Leonardo). Ledaren betonar även att frigörande av tid för fysiska träffar bidrar till att budskap får sjunka in under svåra perioder, vilket innefattar att skapa tid med personal, och betonas vara en av de viktigaste prioriteringarna för en ledare.

”[...] se till att dedikera tillräckligt mycket tid att man hinner prata igenom saker. Vi är ju ett bolag med information i overflow överallt. Det går ut emails dagligen och allt möjligt. Folk orkar inte läsa till slut. Så ledarskap för mig är att skapa tid med personal, det är bland det viktigaste”.

(Leonardo)

För att säkra karriärutveckling har de anställda så kallade *’peoplead’* som ansvarar för regelbundna *’check-ins’*, vilka är konfidentiella och som, enligt flera deltagare, kännetecknas av ett öppet klimat. Exempelvis genomsyras organisationen av en stark feedbackkultur, där kontinuerlig feedback ges både uppåt och nedåt inom organisationen (Miró). Flera ledare nämner vikten av att omge sig med andra ledare som lyckats utveckla eftersträvansvärda förmågor. Léger beskriver sitt eget ledarskap som ett resultat av dragna lärdomar från andra ledare, där deltagaren anammat olika arbetssätt och erfarenheter som varit positiva samt genom att inte föra vidare upplevda negativa erfarenheter och förmågor av andras ledarskap.

”Ledarskapet fungerar bäst när man klickar med folk och när man får en bra dynamik, du får ett bra flow, du får respons från medarbetarna och man tar sig an någonting och levererar det på ett positivt sätt tillsammans”.

(Léger)

Lichtenstein beskriver samarbetet inom teamet som generellt väldigt bra, där medarbetare hjälps åt även fast det inte är deras direkta uppgift eller problem. Magritte berättar att det, trots ett upplevt dåligt ledarskap av sin närmaste teamchef under sin tid på Accenture, fanns en god teamkänsla och gott samarbete där alla stöttade varandra och individuella framgångar och prestationer uppmärksammades positivt. Magritte betonar att bra ledare på Accenture var de som drev motivation, coachade och gjorde saker med *"glimten i ögat"* (Magritte). En nuvarande medarbetare lyfter fram att bra ledarskap kännetecknas av att man bryr sig om sina medarbetare och vågar släppa ansvar och undviker *”micro management”* (Matisse). Medarbetaren beskriver detta med *”att man kan kommunicera tydlighet och riktning på ett ordentligt sätt mot sina medarbetare, men även att lyssna”* och motsvarande, när ledarskapet inte fungerar är

”[...] när man som medarbetare inte heller vågar prata med sin ledare. Det är ett väldigt tydligt tecken på att det faktiskt inte är ett bra ledarskap”.

(Matisse)

Ledare försöker anpassa sig och vara pedagogiska, samt skräddarsy kommunikationen till teamets medlemmar. Lichtenstein ger exemplet att ”*alla har inte alltid samma typ av*

personlighet eller erfarenhetsnivå". Leonardo beskriver samarbetet och utvecklingen som en ständig förändring- och utvecklingsprocess.

> *"Vi är väldigt tillväxtfokuserade på det sättet av att tydligt sätta förväntningar på varandra och ha ett samspel mellan vad de förväntar sig av mig och vad jag förväntar mig av dem, och att vi hela tiden har den dialogen kring hur vi ska fortsätta hitta ny tillväxt i det".*
>
> (Leonardo)

Accentures bransch präglas av en snabb och innovationsintensiv miljö, vilken påverkas av ekonomiska svängningar och ökad konkurrens, och skapar behov av att medarbetare ständigt *'re-skillas'* och *'up-skillas'* för att *"hålla sig relevant på marknaden"* (Leonardo). Den snabba innovationstakten kräver effektiv anpassning till nya teknologiska trender där *"mycket av de tjänsterna vi sålde för tre år sedan håller vi inte ens på med idag"* (Leonardo). Ett annat exempel på effektiv anpassning beskrivs genom

> *"Det var ingen som snackade om generativ AI för ett och ett halvt år sedan, två år sedan. Nu är det allt de snackar om. Till och med nya grejer. Snart börjar det bli passé. Man pratar om andra grejer nu såsom agentic AI".*
>
> (Léger)

Magritte delar känslan av delaktighet i affären under sin tid på Accenture *"[…]man var ju del av…intäkten på något sätt" […]"mer en del av verksamheten"* (Magritte), vilket deltagaren menar delvis beror av att Accenture skapades *"för att bjuda på stora uppdrag"* (Magritte). I sin nuvarande roll som ekonomiansvarig är intervjudeltagaren i stället en del av en supportfunktion och menar med detta att det nuvarande företaget inte skapades för att ha en ekonomiavdelning, till skillnad från Accentures syfte att leverera uppdrag och kundnytta. Matisse nämner begreppet *'linjeorganisation'* när medarbetaren diskuterar utvecklingsmöjligheterna på Accenture jämfört med andra typer av företag. Hos Accenture finns möjlighet att utvecklas och lära sig av andra människor, vilket Matisse beskriver med *"du kommer ju aldrig, i en linjeorganisation, att få möjligheten att utvecklas och lära dig av så många människor hela tiden".* Vidare menar Matisse att den kontinuerliga interaktionen med många duktiga kollegor utgör en stor del av organisationens employer brand, vilket är svårare att uppnå i en linjeorganisation och att konsultrollen innefattar ett större socialt engagemang än när man *"jobbar i linjen"* (Matisse).

Leonardo förklarar att samtliga medarbetare på Accenture mäts och utvärderas på ett antal nyckeltal, genom ett så kallat balanserat styrkort, som mäter prestation inom olika verksamhetsområden. Att som ledare kunna urskilja vilka av sina egna mätetal som är mest relevanta och samtidigt upprätthålla en balans där välmående prioriteras, kräver anpassning och flexibilitet och beskriver detta genom

> ”*Över tid handlar det om att vi vill växa och vår personal mår bra. Har jag engagemang från mitt management team och från min personal? Jag träffar dem kontinuerligt, månadsmöten, jag träffar dem på kontoret varje dag. Jag träffar min ledningsgrupp varje vecka och så läge vi har engagemang, folk mår bra och vi växer hos våra kunder och tar marknadsandelar på konsulttjänster som våra kunder köper. Då gör vi ju rätt saker, då blir de andra nyckeltalen inte så intressanta”.*
>
> (Leonardo)

Lichtenstein beskriver hur ledarskapet utvecklas när både ledare och medarbetare, med ökad erfarenhet, övergår från ett *”tunnelfokus”* (Lichtenstein), till ett bredare perspektiv genom förmågan att se helheten. Magritte beskriver hur upplevelsen av ledarskapet förändrades över tid, särskilt mot slutet av sin anställning. Deltagaren beskriver en utveckling av sin egen förmåga att hantera situationer samtidigt som det skedde en rotation av medarbetare. En förändring som lyftes fram var att ledarna, med säte i London, upplevdes mer närvarande och ödmjuka som ett resultat av ökad erfarenhet och senioritet. Hur ledarskapet uttryckte sig, har enligt Magritte koppling till ledarens erfarenhet och position inom organisationens pyramid där en person med högre rang upplevdes lugnare, eftersom de inte är i den intensiva jakten på nästkommande steg. Det blir såldes tydligt att ledarskapet upplevs förändras i takt med förändringar i position och karriärsutveckling inom organisationen. Därtill beskriver Magritte hur ledarskapet från den närmsta chefen passade in i en specifik fas i livet. Den intensiva miljön och den högpresterande kulturen var hanterbar och passade in i den mer juniora fasen när en var yngre och mer naiv.

4.3 Förutsättningar och hinder i organisationen

Organisationsstrukturen beskrivs av flera deltagare som en ’*stor matris’* eller *’crossmatrix’*, vilket betyder att organisationen är uppdelad i olika kompetensområden med global räckvidd (Magritte & Lichtenstein). En tidigare anställd beskriver organisationsstrukturen som *”en klassisk pyramidhierarki”* (Magritte), där positionen i hierarkin får stor inverkan på ledarskapsuttrycket. Under deltagarens tid som anställd påverkade även organisationsnivåerna handlingsutrymmet, där de mer seniora hade mer makt medan de som befann sig på lägre nivåer i hierarkin fick rätta sig därefter.

Flera deltagare uttrycker att det är tydligt vilka förväntningar och utvecklingsmöjligheter som finns för att ta nästa steg inom organisationen (Leonardo; Miró; Léger). Trots beskrivningen av en formell och i vissa fall komplex organisationsstruktur, lyfter flera av intervjudeltagarna ett annat perspektiv: *”i Sverige så tycker jag att det är en ganska hyfsat platt organisation”* (Matisse), en struktur som särskilt verkar existera i den svenska kontexten vilken benämns som *’the Nordics’*. Den svenska strukturen upplevs mindre hierarkisk vilket Léger beskrev som *”ett stort, massivt maskineri, processer på allting, plus lite lokal touch och flavour i det hela”.* Matisse lyfter egna erfarenheter från internationella

projekt under amerikansk ledning som en kontrast till projekt med svensk ledning. Under den amerikanska ledningen får juniora medarbetare agera som *'content creators'* och anpassa sig mer efter det ledaren säger, medan ett svenskt ledarskap upplevs mer lyhört, där hela teamet ges möjlighet till att delta i beslutsfattandet.

Organisationens omfattning och globala närvaro utgör en strategisk resurs som möjliggör tillgång till specialistkompetens världen över. Lichtenstein menar att *"det bästa med att Accenture är ett gigantiskt bolag är att det alltid finns någon någonstans i bolaget som har den kompetens man efterfrågar"*. Därtill menar Lichtenstein att organisationsstrukturen *"möjliggör mer än vad den begränsar",* att ansvar uppmuntras tidigt om det är något en individ önskar, och baseras på personlig lämplighet snarare än erfarenhet och roll. Léger beskriver hur den globala organisationen öppnar upp för utvecklingsmöjligheter och bidrar till flexibilitet och ett lösningsorienterat förhållningsätt. Exempelvis används den organisatoriska storleken vid förfrågningar och önskemål kring internationella förflyttningar som ett medel för att stödja medarbetares utveckling.

Ledarskap är något som kommer i olika skepnader beroende på erfarenhet, men om *"personen besitter förmågan att driva sig själv och kanske till och med andra, så finns den möjligheten"*, beskriver Lichtenstein. Ett exempel på detta var när intervjudeltagaren fick möjlighet att driva ett större projekt, och trots sin oerfarenhet, blev påhejad av ledaren *"du klarar nog av det här, så kör hårt"* (Lichtenstein). Flera deltagare betonar även att evenemang och sociala initiativ är något som drivs av medarbetarna själva med enbart stöd och godkännande av ledningen och godkännande (Magritte; Matisse; Miró).

Samtidigt kan den stora organisationen och strukturen medföra vissa begräsningar, då den präglas av *"en väldig massa processer som behöver godkännas och eskaleras"* (Matisse), vilket gör att det tar tid att agera på nya idéer som uppstår på grund av strukturens uppbyggnad. Lichtenstein beskriver konsultbranschen som *'people driven'*, då verksamheten bygger på att sälja kompetens i form av individer, vilket kan skapa utmaningar med att forma välfungerade team, då vissa personer inte passar in i en specifik roll eller team. Detta kan innebära vissa begränsningar när det kommer till att skapa effektiva team där olika roller försöker matchas på bästa sätt, och följs upp genom regelbundna möten för att minska de risker detta medför. Leonardo förklarar att företagets struktur utvecklats över tid som ett resultat av att marknaden förändras *"jag har genom de här 17 åren gått igenom fyra eller fem sådana operativmodellsförändringar där vi tydligt förändrar både vårt erbjudande externt, men också hur vi organiserar oss internt för att möta upp det som vi vill och har lovat till våra kunder"* (Leonardo).

En utmaning kopplat till ledarskapet är när medarbetare inte når upp till de förväntningar som finns på varje nivå. Leonardo förklarar att det finns etablerade processer, så kallade *'performance improvement plan',* vilka syftar till att hantera och utvärdera de förväntningar som ställs på medarbetarna. Flera ledare lyfter även fram utmaningar i att föra dialoger om prestationer och uteblivna befordringar. Dessa samtal kan vara utmanande då orsakerna kan

vara något som ligger utanför individens eller organisationens kontroll, exempelvis makroläget eller prestationskrav, som gör att ledaren inte kan erbjuda *"rewards eller de lönejusteringar som personal har förväntat sig"* (Leonardo). Léger belyser även utmaningar som uppstår i samband med den snabba förändringstakten inom branschen, präglad av nya teknologier, vilket medför att ledarna förväntas *"driva på"* och leverera trots avsaknad av fullständig kunskap inom området. Det finns också utmaningar kopplat till att engagera hela teamet att arbeta mot samma mål. Léger beskriver utmaningen att kommunicera ett erfarenhetsbaserat budskap på ett trovärdigt sätt till juniora individer under osäkrare tider, som ett resultat av aspekter i makroekonomin. Tanken med sådan kommunikation är att dämpa osäkerheter hos dessa medarbetare som annars riskerar få dem att se sig om efter andra arbeten, trots att samma osäkerheter också återfinns hos konkurrenterna.

4.4 Hur arbetsplatsens attraktivitet formas i vardagen

Accentures kultur beskrivs av Magritte, en tidigare anställd, som högpresterande och leveransfokuserad men samtidigt som genuin och nödvändig inom branschen. Organisationen genomsyras av ett *'up or out'* tänk, där medarbetarna förväntas utvecklas eller lämna organisationen *"[..]att vinna, ha rätt, driva på och nå resultat är det som räknas"* (Magritte). Deltagaren lyfter fortsatt fram en ärlig kultur bestående av tydliga förväntningar, och uttrycker en stolthet över att ha varit en del av organisationen *"en erfarenhet jag verkligen inte velat byta bort"* (Magritte).

Leonardo menar att kulturen består av *"att vi alltid gör roliga grejer, såsom middagar, after works eller kundevent"*. Evenemangen är något som drivs av medarbetarna med en ledare som stöd, vilket flera belyser under intervjuerna. Aktiviteterna och de sociala sammanhangen bidrar till en stark *"communitykänsla"* (Matisse), som menar att teamet personen tillhör har ett gemensamt uttryck som är "*CMT - the place to be"*(Matisse). Att utveckla en attraktiv arbetsplats handlar om en kombination av faktorer vilka syftar till att skapa engagemang och trivsel:

> *"En attraktiv arbetsplats handlar om trivsel, miljön, sociala aktiviteter och inredning. Där vi varje dag serverar frukost på jobbet och ser till att vi käkar lunch ihop".*
>
> (Leonardo)

Gemensamt för alla intervjuer är ett genomgående användande av engelska uttryck vilket framstår som en tydlig del i organisationskulturen. *'Meritocracy'* är ett återkommande begrepp för att beskriva företagets belöningskultur (Leonardo; Léger). Meritocracy [meritokrati] beskrivs som ett system där prestation baseras enbart på faktabaserade meriter och helt oberoende av andra aspekter såsom kön eller andra jämställdhetsaspekter förklarar Leonardo.

Lichtenstein menar att attraktiviteten är något som Accenture arbetar frekvent med och medarbetarna uppmuntras till att aktivt delta på arbetsmarknadsdagar och närvara vid karriärsdagar. Flera intervjudeltagare berättar att Accenture arbetar med employer branding mot studenter genom att *"connecta med skolorna och gå ut och snacka och träffa studenter"* (Matisse), samt via internship-program. Som ett exempel fick Matisse kontakt med Accenture redan som student och upplevde att det var *"påtagligt hur goa och hjälpsamma alla var"*(Matisse). Den känslan är fortfarande närvarande och bidrar till att skapa en attraktiv arbetsplats. Matisse nämner också att Accenture fokuserar på *'work-life-balance'*, aktiviteter runtomkring arbetet, som bidrar till en bra samhörighet och är viktiga delar av kulturen och employer brandet. Accenture jämförs sedan med ett mindre strategiföretag där medarbetaren gjorde internship innan sin tid på Accenture:

> *"Jag kan bara dra paralleller. Det här internshipet jag gjorde, då var jag tre månader på en strategifirma i Stockholm. Mycket mindre firma och konsultbyrå. Och där var ju verkligen, alltså det fanns nästan ingen kultur, även om det var en sån liten organisation. Jag tror vi var 15 personer. Men det var ju inte det här platta. Utan det var väldigt hierarkiskt, även om man sa att det var platt, så var det på låtsas typ. Och sen så, det här med community fanns typ inte, utan det var bara jobb från tidigt på morgonen till natten".*
>
> (Matisse)

Léger har varit en del av Accenture-familjen sedan 2011, med ett avbrott under några år då ledaren arbetade på liknande firmor. Att Accenture är ett så pass stort globalt företag med kollegor och närvaro över hela världen var det som lockade att komma tillbaka. Ledaren reflekterar över vad varumärket Accentures personliga betydelse 2010 i början på karriären och konstaterar att det kändes som ett *"bra varumärke och får man det på sitt cv så är det ju liksom, you're set for life typ"* (Léger).

Magritte arbetade på Accenture mellan år 2011–2013 och minns att Accenture var *"rätt aktiva på arbetsmarknadsdagar och sånt där".* Den tidigare medarbetaren tror att de främst riktade in sig på toppskolor som Stockholms universitet & Handels, och upplevde Accenture som en av *"topp, topp konsultbyråerna med BCG och McKinsey och de andra*" på den tiden. Magritte beskriver jobbet som en *"väldigt bra start och en väldigt bra arbetsgivare".*

Lichtenstein nämner att ledare motiveras att synas på arbetsmarknadsmässor och via skolgrupper, som till exempel KTH-gruppen, för att prata med studenter. Ledaren tror att attraktiviteten som arbetsgivare delvis skapas naturligt när medarbetare som trivs sprider budskapet vidare. Miró berättar sig vara "*väldigt delaktig i de här social grupperna som vi har*" och sitter som ledare för den sociala delen, samt är engagerad i *"branding mot skolgrupper"* och nämner sociala evenemang, resor och lärandemöjligheter som attraktiva aspekter av arbetsplatsen. Ett exempel på detta är *"vi har ett evenemang i månaden"* och *"varje fredag någon form av learning session"* för att ge möjlighet till utveckling och skapa engagemang (Miró). För att utvärdera och analysera hur medarbetare trivs och hur ledarskapet upplevs genomförs det regelbundna medarbetarundersökningar (Lichtenstein).

En av deltagarna lyfter även fram att växa som individ är en viktig del av varumärket och att lära av andra upplevs skapa *”ett superstarkt brand”* (Matisse). Flera av intervjudeltagarna lyfter fram vikten av att trivas på arbetsplatsen och hur den egna uppfattningen av arbetsplatsen påverkar hur man talar om den till sin omgivning.

> *”Om jag känner att det här är en bra miljö, jag gillar mitt jobb. Då kommer jag automatiskt att sprida det budskapet vidare både inom och utanför organisationen”.*
>
> (Lichtenstein)

Matisse menar att upplevelsen varierar beroende på det specifika projektet personen arbetar med och att ledaren är en viktig del av upplevelsen, vilket kommer att påverka hur det vidareförmedlas. Omvänt kan alltså en negativ upplevelse bidra till känslan *”gud vad jag hatar det här, jag vill verkligen inte jobba här”* (Matisse). Medarbetaren resonerar kring hur den egna upplevelsen av arbetsplatsen direkt påverkar hur en sedan pratar om företaget med andra, och hur detta sprider sig internt och externt. Medarbetaren lyfter vidare fram detta genom två egna upplevelser i olika projekt inom Accenture. I ett av de första projekten medarbetaren ingick i fanns en ledare med stort kontrollbehov och *”väldigt tydlig micro manager”* vilket upplevdes jobbigt och *”väldigt frustrerande”*(Matisse). Den negativa upplevelsen bidrog till känslan av att inte trivas på arbetsplatsen och påverkade deltagarens sätt att tala om arbetsplatsen till andra *”man pratar ju med alla runt omkring en, alla kompisar inom bolaget, utanför bolaget och det är klart att det sprider sig"* (Matisse). I kontrast till denna upplevelse talar samma medarbetare om ett annat projekt där ledarskapet och teamet i stället hade motsatt effekt vilket gav en känsla av ”*gud jag älskar mitt jobb"*(Matisse). Matisse menar att kopplingen mellan den egna känslan och spridningen av budskapet är särskilt påtaglig inom konsultbranschen, eftersom man ”*typ får nytt jobb ganska ofta"* genom projektbyten, vilket innebär nya ledare och teamkonstellationer. Denna variation i upplevelser gör att den personliga känslan för arbetsplatsen kan skifta mycket beroende på vilket projekt man är i. Matisse säger att den personliga känslan *"påverkar ju väldigt mycket ens egen känsla för sin arbetsplats”.* Leonardo beskriver vikten av organisationens alumni-nätverk, som upprätthåller relationer med tidigare medarbetare som fortsatt verkar som ambassadörer för Accenture. Flera alumnimedlemmar *"joinar våra event",* både kunder och alumni, och används bland annat som paneler vid *’industry research’* där de tillsammans med organisationen är med och hjälper till att definiera industrins framtid (Leonardo).

5. Diskussion

I följande avsnitt kommer den insamlade empirin att mynna ut i en diskussion, vilket innebär att diskussionen baseras på resultaten av intervjuerna och analyseras utifrån studiens teoretiska ramverk. Diskussionen är uppdelad efter forskningsfrågorna.

5.1 Hur formas ledarskapets roll i samskapandet mellan ledare och medarbetare?

Det är i den dagliga interaktionen mellan ledare och medarbetare ledarskapet formas. Intervjuerna synliggjorde vikten av att omge sig med individer som utvecklat eftertraktade förmågor. Att eftersträva andras egenskaper och kompetenser kan betraktas vara en ömsesidig påverkan som utvecklar personer framåt. Giddens (1984) menar, genom struktureringsteorin, att sociala strukturer och mänskliga handlingar ömsesidigt påverkar varandra. Haslam et al. (2024) menar att ledarskap är ett dynamiskt samspel mellan ledare och medarbetare. Att omge sig med förebilder kan därmed innebära ett utbyte och lärande mellan individer vilket bidrar till kompetensutveckling på både individuell- och organisatorisk nivå. Kompetensutveckling blir således en samskapad utvecklingsprocess, anpassad efter förändringar i omgivningen.

Heterogena team bidrar med olika kompetenser och får betydelse för hur organisationens struktur och ledarens roll förändras över tid. Att utveckla effektiva team med olika '*skill sets*' och främja engagemang genom att leda med sig själv som exempel verkar vara en strategi som används av flera ledare på Accenture, och något som i sin tur leder till att ledarskapet kontinuerligt utvecklas och förändras i relation till andra. Eriksson-Zetterquist et al. (2015) menar att medarbetares egenskaper har kontextuell betydelse och påverkar organisationsstrukturen. Flera intervjuer berörde också vikten av feedback och regelbundna samtal mellan ledare och medarbetare, särskilt i tider präglade av osäkerhet i omvärlden. Detta bekräftar vad Eriksson-Zetterquist et al. (2015) menar med att behovet av samverkan och integration i organisationer är avgörande under svåra omständigheter.

Involverade medarbetare och lyhört ledarskap öppnar upp för utvecklandet av ett attraktivt employer brand**.** Intervjuerna synliggör ett fokus på att tidigt motivera medarbetare att ta ansvar för exempelvis sociala aktiviteter, vilket framhäver medarbetarnas delaktighet i att forma och föra organisationskulturen vidare. Detta stämmer väl överens med synen på ledarskap som en samskapande process där arbetsplatsens employer brand är något som utformas och skapas i samspelet mellan medarbetarna (Haslam, et al., 2024; Sveningsson & Alvesson, 2021). Flera av intervjudeltagarna belyser även hur den egna uppfattningen om företaget, som ett resultat av det upplevda ledarskapet, påverkar hur man talar om sin arbetsplats till vänner och bekanta, varför ledarens roll i utvecklingen av organisationens employer brand spelar en avgörande roll. Ledarens roll blir därmed av vikt för hur medarbetarna, bärare av organisationens varumärke, kommer vidareförmedla företagets identitet och varumärke till omvärlden. Ledarskapets roll i att forma och upprätthålla denna kultur kan, genom att agera föredömen och stödja medarbetarnas initiativ, få en positiv

inverkan på företagets employer brand. Employer branding bygger således till stor del på uppfattningen av kulturen och inte enbart på vad företaget kommunicerar.

Ledarskapets roll påverkas av samspelet med medarbetare men också andra aspekter såsom förändringar i omvärlden, kontext och struktur, vilka har en inverkan på hur ledarskapet uttrycker sig. De återkommande uttrycken *'up-skill'*, *'re-skill', 'operativmodellsförändringar', 'up or out' och 'utvecklingsfokus',* liksom ledordet *'let there be change',* antyder att Accenture bedriver ett ledarskap som aktivt driver förändring och utveckling. Behoven av utveckling kan härledas till exempelvis konkurrens och teknisk utveckling. Sveningsson och Alvesson (2010) betoning på att ledarskap handlar om förändring, utveckling och att skapa engagemang genom att få medarbetare att lyfta blicken, får en tydligare innebörd genom intervjudeltagarnas perspektiv på ledarskap och förändring. Ledarskapets påverkan av kontext och förändring, blir tydligt genom deltagarnas beskrivningar av den innovationsintensiva miljö som branschen verkar inom, vilken gör att medarbetarna ständigt måste uppdatera och förnya sina kunskaper för företagets fortsatta relevans på marknaden. Usman (2020) betonar att organisationer ständigt påverkas av yttre faktorer som ekonomi och konkurrens, vilket innebär att ledarskapet kontinuerligt behöver driva och hantera dessa förändringar för långsiktig överlevnad. Detta indikerar att kompetens är en pågående utvecklingsprocess som ständigt behöver anpassas efter förändringar i omvärlden och utefter organisationens interna behov.

Behovet av flexibilitet och engagemang hos medarbetarna, vilket ledarna exempelvis hanterar genom delegering och utrymme för ansvarstagande, kräver stabila strukturer och viss kontinuitet i organisationens processer och ledarskap. Å andra sidan kräver en snabb föränderlig omvärld också flexibilitet och innovation, vilket utmanar ledarskapet där resultatet är en del av kompromissen mellan motstridiga krafter. Enligt Eriksson-Zetterquist et al. (2015) resulterar en föränderlig omvärld i att företag och ledarskap måste utvecklas och anpassas till omgivningen för att överleva på lång sikt. Den sociala kontexten blir här viktig för anpassningsförmågan eftersom samarbete och gemensam målinriktning är en viktig del i arbetet att utvecklas i rätt riktning. Detta går att koppla till Lawrence och Lorch (1967) om externa variablers påverkan på organisationsstrukturen vilken är beroende av hur väl olika interna och externa faktorer harmoniserar. Egenskaper hos medarbetare lyfts fram, av Eriksson-Zetterquist et al. (2015) som en viktig variabel för organisationsstrukturen. De enskilda medarbetarnas egenskaper blir tillsammans en del av den sociala kontexten och dessa gemensamma egenskaper blir viktiga för att skapa samverkan inom organisationen, inte minst i syftet att kunna hantera de förändringar som sker i omvärlden.

Det existerar skillnader i hur ledarskapet uttrycker sig i olika projekt inom företaget, där exemplen i intervjun tydligt illustrerar hur positiva och negativa upplevelser snabbt kan leda till önskad eller oönskad spridning av budskapet om arbetsplatsen. Matisse poängterar att nya projekt också innebär nytt ledarskap och nya team vilket får påverkan på den personliga känslan för ett projekt och den egna känslan för arbetsplatsen. Detta resonemang pekar på hur den individuella upplevelsen av ledarskapet och teamdynamik på arbetsplatsen är

avgörande för medarbetarens trivsel. Trivseln, eller brist på, påverkar direkt vad medarbetaren kommunicerar om företaget till sitt nätverk, vilket i sin tur bidrar till Accentures rykte som arbetsgivare.

5.2 På vilka sätt möjliggör eller begränsar den rådande strukturen ledarskapet?

Ledarskapet formas inte enbart i samverkan med andra utan påverkas även av den organisatoriska strukturen. Beskrivningen av organisationens uppbyggnad som en stor matris med tydliga nivåer och förväntningar går att koppla till Adler och Borys (1996) möjliggörande struktur. Deltagarnas berättelser om företagets goda utvecklingsmöjligheter och karriärvägar tyder på att Accenture innehar en struktur som är möjliggörande. Intervjudeltagarna uttrycker även att organisationens globala räckvidd innebär tillgång till expertis och det blir tydligt att strukturen är utformad likt det Adler och Borys (1996) menar med möjliggörande, då den stödjer medarbetarna med tydlighet, transparens och lärande. Ledarna på Accenture delegerar också ansvar för att göra arbetet tydligt och för att skapa möjligheter till utveckling och inflytande. Skapandet av engagemang och ansvarsdelegering, i syfte att främja utveckling, indikerar att ledarna på Accenture använder strukturen på ett möjliggörande sätt, vilket i sin tur bidrar till utvecklandet av en trivsam arbetsplats. När anställda trivs och mår bra kommer de sprida den känslan vidare till andra inom och utanför organisationen, vilket bidrar till uppfattningen av organisationens employer brand. Detta är i linje med resonemanget som förs av Punjaisri och Wilson (2011) om att organisationens inre varumärkesbyggande är avgörande för att skapa en gemensam förståelse och engagemang för organisationens varumärke hos medarbetarna. Där den gemensamma varumärkesförståelsen samskapas genom ledarskapet, i syfte att minska gapet mellan den önskvärda identiteten och hur organisationen uppfattas av sina medarbetare (Vallaster & de Chernatony, 2006).

Strukturen upplevs ibland som begränsande, då ledare och medarbetare behöver förhålla sig till olika regler och normer. Under intervjuerna framkommer det att organisationen präglas av flertalet processer som måste godkännas och eskaleras, vilket kan upplevas trögt och mer begränsande. Adler och Borys (1996) framhäver att en struktur präglad av tröga processer kan ha negativ inverkan på motivation och engagemang hos medarbetare och för ledarskapet (Adler & Borys, 1996). Ett annat exempel är den intensiva arbetsmiljön och högpresterande kulturen som kan upplevas utmanande och anses vara mer lämpad att hantera under vissa faser av karriären, vilket indikerar att det existerar en mer begränsande aspekt av organisationens struktur. Giddens (1984) struktureringsteori kompletterar Adler och Borys synsätt genom att understryka att samspelet mellan aktörer och de omringande sociala strukturerna är ömsesidigt beroende av- och reproducerar varandra. Matisses beskrivning av strukturen som *”hyfsat platt”* i den svenska kontexten vilket kontrasterar till den amerikanska, indikerar kontextens betydelse för hur strukturer och ledarskap uppfattas antingen som möjliggörande eller begränsande. Det blir det tydligt att strukturen påverkar ledarskapet och medarbetarnas handlingsutrymme, vilket i sin tur påverkar upplevelsen och

engagemanget inom organisationen och i slutändan företagets employer brand. Ledarskap som nyttjar strukturens möjliggörande dimension, genom att delegera ansvar och uppmuntra till utveckling, kommer med stor sannolikhet bidra positivt till hur arbetsplatsen i förlängningen uppfattas av medarbetarna. På samma sätt kan en begränsande struktur få en negativ inverkan på företagets employer brand om strukturen leder till missnöje och ett minskat engagemang bland medarbetarna.

Ledarskapet påverkas inte enbart av strukturen, utan influeras också av omständigheter i omgivningen. Det synliggjordes, under intervjuerna, en tydlig motsättning mellan organisationens meritokratiska struktur och externa omständigheter som kan påverka möjligheterna till löneökningar och befordringar. Exempelvis det rådande makroläget, vilket innebär att ledarskapet behöver kunna hantera dessa situationer och de förväntningar som finns. Att hantera förändringar som i exemplet ovan kan kopplas till Van de Ven och Pooles (1995) syn på förändring som något som formas dialektiskt, genom interaktion mellan människor och motsättningar. Exemplet är en sådan motsättning som kan finnas, enligt Van de Ven och Poole (1995), mellan interna förväntningar och externa kontextuella begränsningar där ledarskapets handlingar blir avgörande för att navigera och forma de motsättningar som uppstår inom organisationen.

Att ständigt anpassa och utveckla ledarskapet i takt med att omgivningen och kontexten förändras blir avgörande för att kunna attrahera, behålla och engagera medarbetare genom förvaltandet av arbetsplatsens uppfattning. Theurer et al. (2018) stödjer detta genom att påvisa att employer branding blivit en avgörande strategi för ett företags överlevnad. Employer branding behöver därför förstås som den förändrings- och kontextberoendeprocess där ledarskapet är med och formar uppfattningen om organisationen och skapandet av långsiktig medarbetarlojalitet. Genom att hantera motsättningar, motstridiga mål och organisatorisk komplexitet, bidrar ledarskapet till att möjliggöra förändring och förnyelse. Det blir därmed avgörande för att skapa ett employer brand som är hållbart över tid och anpassat till omvärldens skiftande krav. Diskussionen visar att strukturer som uppfattas som tydliga och stödjande kan förstärka ledarskapet och bidra till ökat engagemang. Organisationsstrukturen kan därmed ses som ett verktyg för ledaren att använda i samspelet med andra aktörer mot målet att utveckla ett attraktivt employer brand.

5.3 Hur påverkar och påverkas ledarskapets roll av den rådande organisationskulturen?

Ledarskapet påverkas av kulturen samtidigt som den också har en viktig en roll i att forma och utveckla en önskvärd kultur. Accentures kultur beskrivs av deltagarna med begrepp som *"meritocracy",* ett meritokratiskt system där belöningar baseras enbart på faktabaserade meriter. Återkommande engelska uttryck som *"up-skill"* och *"re-skill"* bidrar till organisationens kultur och fackspråk. Kulturen präglas också av ett *"up or out"*-tänk med ett starkt utvecklingsfokus. Kulturen lyser därmed igenom i den begreppsapparat av engelska uttryck som genomsyrar intervjuerna, som tydligt fått fäste bland organisationens

medlemmar. Dessa uttryck kan kopplas till Scheins (2010) beskrivning av organisationskultur som en långsam utveckling av de gemensamma tankebanor, känslor och handlingar som organisationen bygger på. Trots att Accenture som företag och intervjudeltagarna kommunicerar en enhetlig organisationskultur präglad av starka värderingar och gemensamt språk, går det ändå att identifiera en existerande heterogen aspekt i kulturdelen, där det existerar interna skillnader i Accentures organisationskultur. Skillnader mellan olika länder, team och ledare är några aspekter som framkommit under intervjuerna, exempelvis i de olika upplevelser av hierarki och återkoppling från ledare. Dessa insikter från empirin bekräftar Warricks (2017) syn på kulturen som något varierande mellan olika kontexter och sammanhang inom en organisation. Det synliggör att kultur inte enbart kan appliceras på en organisation från ett ledningshåll, kultur skapas och utvecklas främst mellan aktörer, medarbetare som ledare, i den dagliga verksamheten.

Det upplevda ledarskapet förändras i takt med det egna avancemanget inom organisationen. Det finns ett tydligt och uttalat fokus på affären och leveransen, där en tidigare anställd beskrev företagets fokus på resultat och prestation. Trots att kulturen beskrivs som ärlig med tydliga förväntningar, och med en uttalad stolthet över att tillhöra organisationen, upplevs den av vissa även som hård. Enligt Haslam et al. (2024) formas ledarskapet i interaktion mellan ledare och medarbetare beroende av kollektiva handlingar. Eriksson-Zetterquist et al. (2015) menar att kontexten spelar roll för vilken effektivitet en specifik organisationsform och ledarskap får. I intervjuerna lyfts även hur ledarskapet upplevdes förändras i takt med förändringar i position och karriärsutveckling, vilket kan kopplas till den beskrivna hierarkiska strukturen och den resultatorienterade kulturen där avancemang är tydligt definierat. I en kultur där resultat och utveckling står i centrum, blir det viktigt att fundera kring hur ledarna på bästa sätt navigerar detta samtidigt som de skapar engagemang och lojalitet. Organisationskultur beskrivs som ett sammanhang präglat av gemensamma värderingar, attityder och tillämpningar inom en grupp eller som en socialt konstruerad helhet av gemensamma värderingar och tankesätt format i grupper (Schein, 2010; Alvesson & Sveningsson, 2008). Kulturen utvecklas historiskt inom organisationen och förmedlas till nya medarbetare som det rätta sättet att hantera utmaningar (Schein, 2010). Samtidigt som kulturen påverkar individerna, påverkar individerna också formandet och utvecklandet av kulturen (Warrick, 2017; Alvesson & Sveningsson, 2008), vilket tydliggör att ledarskapet påverkas av kulturen samtidigt som de också har en roll i att forma och utveckla den.

Kulturen spelar en avgörande roll i att främja gemenskap. Det går att identifiera artefakter och traditioner i intervjuerna. Vissa kulturuttryck i organisationen som, *'CMT the place to be*' och *'worklife balance',* är tydliga exempel på artefakter. Företagets sociala aktiviteter som regelbundna after works, gemensamma luncher eller skidresor, är tydliga exempel på traditioner med syfte att skapa en känsla av samhörighet i organisationen. Detta bekräftar Alvessons och Sveningsson (2008) syn på artefakter och symboler som uttryck för organisationens sociala konstruktion av medlemmarnas gemensamma värderingar och tankemönster. Slutligen kan de kontinuerliga och externa rekryteringseventen riktade till studenter tolkas som att medarbetarna på Accenture inte bara är anställda utan också verkar

som ambassadörer för företagets employer brand. Enligt Schein (2010) behöver artefakter förstås i ljuset av de underliggande antaganden och värderingar de är tänkta att representera. Det innebär att ett glapp mellan, av företaget, uttalade värderingar och det som upplevs av i medarbetarna praktiken, riskerar att påverka employer brandets trovärdighet negativt. Gemenskapen bidrar till organisationens starka kultur. Deltagarnas beskrivningar av organisationen ger bilden av Accenture som en stark kultur, som till stor del skapas och upprätthålls genom företagets fokus på att attrahera nya, mer formbara, förmågor redan under universitetstiden och genom den tydliga traditionen av att ha gemensamma aktiviteter runtomkring arbetet. Det är dock viktigt att kritiskt reflektera över kulturperspektivet som framkommit i empirin, då uppsatsen avgränsats till att mestadels tolka synliga delar som artefakter och värderingar som framkommit i intervjuerna. Alvesson och Sveningssons (2008) syn på kulturen som svårfångad, motståndskraftig mot förändring och något som inte kan betraktas enbart på individnivå, pekar på att det kan finnas djupare liggande normer och antaganden som inte fullt ut fångats under intervjuerna. Den till synes starka kulturen kan potentiellt också ha påverkat intervjupersonernas svar så att de omedvetet återspeglar företagets önskade bild snarare än hela komplexiteten i den upplevda verkligheten. Å andra sidan skulle det kunna tolkas vara positivt för företagets employer brand, då de anställda vidareförmedlar en önskad bild av företaget som arbetsplats och på så sätt stärker företagets employer brand.

Ledarskapet är ett centralt verktyg i att forma en kultur som upprätthåller ett employer brand som upplevs vara äkta och meningsfullt i olika kontexter. Ledarskapet framträder i ovan diskussion som en viktig del i att omfamna och vidareförmedla företagets önskade kultur, både genom att tolka och omskapa värderingar i förhållande till medarbetarna. I förlängningen blir ledarskapet på så sätt en del av den viktiga grundsten kulturen utgör i det som Backhaus & Tikoos (2004) menar är en medveten process till att skapa ett employer brand som kommunicerar organisationens värderingar.

I den sammantagna diskussionen blir det tydligt att ledarskapet, en samskapande och kontextuell process som formas och utvecklas tillsammans med andra aktörer i organisationen, påverkar och påverkas av aspekterna, struktur, kultur och förändring. Uppsatsens insikter kan bidra till en fördjupad förståelse för det sociala fenomenet ledarskap och dess roll i utvecklingen av företagets employer brand, en dynamisk och social förändringsprocess, som inte enbart kan betraktas som någon individuellt utan bör ses som en integrerad del i organisationens kollektiva identitetsskapande.

6. Slutsats

I studiens avslutande kapitel kommer syftet samt frågeställningar att besvaras. Slutsatserna baseras på den genomförda analysen av empiri och diskussion som presenterats i tidigare kapitel. Kapitlet avslutas med reflektioner om uppsatsens forskningsbidrag, begränsningar, samt förslag på framtida forskning.

Det är tydligt att ledarskapet inte kan reduceras till individuella egenskaper, utan förstås som en samskapande process. Ledarskapets roll formas genom vardaglig interaktion med medarbetare, där tillgänglighet och förmåga att lyssna skapar förutsättningar för engagemang och samhörighet. Det är i dialog, feedback och gemensamma handlingar som ledarskapet utvecklas. I en kunskapsintensiv och föränderlig bransch som den Accenture verkar inom, blir detta särskilt tydligt, där ledare och medarbetare bidrar aktiv till att skapa den kultur och det klimat som formar organisationens employer brand.

Resultaten indikerar att Accentures organisationsstruktur både möjliggör och begränsar ledarskapet i arbetet med att skapa och utveckla organisationens employer brand. Strukturen skapar förutsättningar för ansvarstagande, transparens och samordning. Det är något som stärker trovärdigheten för- och bidrar positivt till employer brandet. Samtidigt finns en risk att den formella strukturen upplevs som fyrkantig och styrande, vilket i vissa fall begränsar ledarskapets flexibilitet och handlingsutrymme. Hur den formella strukturen används och upplevs i praktiken kommer vara avgörande för om den skapar förutsättningar eller hinder för verksamheten. Ett exempel är karriärsutvecklingen inom organisationen, vilken likväl kan skapa motivation och engagemang, samtidigt som den bidrar till intern konkurrens mellan medarbetarna. För att hantera detta krävs ett ledarskap präglat av kontextmedvetenhet och förmåga att balansera förväntningar och behov i relation med organisatoriska mål och ramar. Strukturen är således inte enbart ett verktyg för styrning, utan spelar en central roll för ledarskapet i att anpassa och utveckla organisationen på ett effektivt sätt, för att på så sätt bidra till utvecklandet av organisationens employer brand.

Ledarskapet påverkar kulturen genom handlingar, beslut och kommunikativa insatser, men formas samtidigt av den rådande kulturen i form av normer, förväntningar och tidigare erfarenheter. Den rådande kulturen präglas av en kontinuerlig feedback mellan ledare och medarbetare, samarbete och fokus på ständig utveckling, vilket både ger stöd till och ställer krav på ledarskapet. Kulturen utvecklas i ett ömsesidigt samspel där ledarskapet bidrar till att förmedla värderingar, men också behöver anpassa sig till befintliga kulturella praktiker och tolkningar. Detta bidrar till att employer branding blir till en kollektiv, dynamisk förändringsprocess där kultur och ledarskap tillsammans formar upplevelsen av organisationen som arbetsplats.

Slutligen visar studien att employer branding och ledarskap är tätt sammanlänkade och ömsesidigt beroende av varandra. Båda utvecklas i samspelet mellan aktörer och i relation till strukturella och kulturella faktorer.

6.1 Forskningsbidrag och vidare forskning

Denna uppsats bidrar till en fördjupad förståelse för hur ett employer brand formas som en social och dynamisk förändringsprocess där ledarskapet, som relationell praktik, spelar en nyckelroll. Ledarskapets roll formas och utövas också i utvecklingen av ett employer brand. Genom att studera ledarskap som en samskapande process visar studien att employer branding inte enbart kan förstås som ett kommunikationsverktyg, utan snarare som en dynamisk förändringsprocess vilken utvecklas i interaktionen mellan aktörer, struktur och kultur. Resultaten visar även att organisatoriska strukturer samspelar med ledarskapets praktik, vars funktion är beroende av dess tolkning och praktiska användning.

Ett viktigt bidrag är kopplingen mellan struktureringsteori och employer branding, där ledarskapet förstås som agens som både formar och formas av sin kontext. Studien kompletterar tidigare forskning genom att integrera ett relationellt perspektiv på ledarskap med ett dynamiskt synsätt på employer branding processen, vilket möjliggör en mer nyanserad förståelse för hur attraktiva arbetsplatser utvecklas i praktiken. Employer branding är i sin tur en viktig del i hur företaget uppsattas som helhet, vilket förmedlas genom medarbetarna, och bidrar till organisationens corporate brand. Därmed lyfter uppsatsen vikten av att studera interna ledarskapspraktiker som en integrerad del i utvecklingen av såväl employer branding som corporate branding litteraturen.

Sammanfattningsvis visar studien att ledarskap bör förstås som en kontextuell och samskapande process, vilket bidrar till en nyansering av ett tidigare mer individfokuserat synsätt. Genom att koppla ledarskap till employer branding i en specifik organisatorisk kontext, bidrar denna uppsats med en integrerad förståelse som är relevant både teoretiskt och praktiskt.

I denna uppsats har ett begränsat antal teorier använts för att studera ledarskapets roll i utvecklingen av ett employer brand. För att bidra ytterligare till en utvecklad förståelse inom ämnet föreslås vidare forskning med fördel att fler mekanismer och teorier beaktas. Genom exempelvis djupare studier av kulturaspekten kan en mer nyanserad bild av ledarskapets roll i utvecklandet av ett employer brand inom en specifik kontext framträda. Ett ökat antal intervjuer kan resultera i en mer kritisk och bredare förståelse för ämnet, då ytterligare perspektiv kan ge en mer rättvisande bild av det sociala fenomenet.

Vidare föreslås studier av organisationer med alternativa strukturer, såsom mindre företag eller mer hierarkiskt strukturerade verksamheter, för att möjliggöra en jämförande analys av hur organisatorisk kontext påverkar samspelet mellan ledarskap och employer branding. Slutligen skulle det vara av intresse att genomföra en liknande studie inom en organisation som inte erhållit utmärkelser för sitt arbete med employer branding, för att belysa potentiella skillnader i processer och utfall.

Referenser

Accenture, 2025a. *ACCENTURE 360° VALUE REPORTING EXPERIENCE.* [Online] Available at: https://www.accenture.com/se-en/about/company/integrated-reporting [Accessed 2 Maj 2025].

Accenture, 2025b. *Commitments.* [Online] Available at: https://www.accenture.com/se-en/about/company-index [Accessed 2 Maj 2025].

Adler, P. S. & Borys, B., 1996. Two Types Of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly,* 41(1), pp. 61-89.

Alvesson, M., 2015. *Organisationskultur och ledning.* 3 ed. Malmö: Liber.

Alvesson, M. & Sveningsson, S., 2003. Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations,* 56(12), pp. 1435-1459.

Alvesson, M. & Sveningsson, S., 2008. *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskultur.* Malmö: Liber.

Backhaus, K. & Tikoo, S., 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International,* 9(5), pp. 501-517.

Barrow, S. & Mosley, R., 2005. *The Employer Brand – Bringing the Best of Brand Management to People.* 1 ed. England, West Sussex:: John Wiley & Sons Ltd..

Blankson, C. & Kalafatis, S. P., 1999. Issues and challenges in the positioning of service brands: A review. *Journal of Product & Brand Management,* 8(2), pp. 106-118.

Bryman, A., Bell , E. & Harley, B., 2024. *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* 4 ed. Stockholm: Liber.

Cennamo, L. & Gardner, D., 2008. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of managerial psychology,* 23(8), pp. 891-906.

Davies , G., 2008. Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing,* 42(5), pp. 667-681.

Edwards, M. R., 2010. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review,* 39(1), pp. 5-23.

Eriksson-Zetterquist, U., Hansson, M. & Nilsson, F., 2020. *Theories and Perspectives in Business Administration.* 1 ed. Lund: Studenlitteratur AB.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A., 2015. *Organisation och organisering.* 4 ed. Stockholm: Liber AB.

Ernst, C. & Chrobot-Mason, D., 2011. *Boundary spanning leadership: Six practices for solving problems, driving innovation, and transformation organizations..* 1 ed. New York: McGraw Hill.

Giddens, A., 1984. *The Constitution of Society.* Cambridge: Polity Press.

Goethals, G. R., Sorenson, G. J. & MacGregor Burns, J., 2004. *Encyclopedia of leadership.* 1 ed. s.l.:SAGE Publications, Inc.

Great Place To Work, 2024. *Bygger högpresterande och lönsamma verksamheter.* [Online] Available at: https://greatplacetowork.se/vad-vi-gor [Accessed 3 April 2025].

Great Place To Work, u.å.. *Sveriges Bästa Arbetsplatser 2024.* [Online]
Available at: https://greatplacetowork.se/sveriges-basta-arbetsplatser-2024
[Accessed 14 april 2025].

Grey, C., 2022. *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations.* London: Sage Publications Ltd.

Harris, F. & de Chernatony , L., 2001. Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of marketing,* 35(3/4), pp. 441-456.

Haslam, A. S., Alvesson, M. & Reicher, S. D., 2024. Zombie leadership: Dead ideas that still walk among us. *The Leadership Quarterly,* 35(3).

Hatch, M. J. & Shultz, M., 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing,* 37(7/8), pp. 1041-1061.

HRnytt, 2022. *Så påverkar dåligt ledarskap en grupp.* [Online]
Available at: https://www.hrnytt.se/ledarskap/sa-paverkar-daligt-ledarskap-en-grupp/
[Accessed 4 april 2025].

Keller, K. L., 1999. Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples. *Journal of Marketing Management,* 15(1-3), pp. 43-51.

Konnander, B., 2019. *Coachande ledarskap – en förutsättning för framtida konsultbolags överlevnad.* [Online]
Available at: https://cinode.com/blogg/konsult/coachande-ledarskap-en-forutsattning-for-framtida-konsultbolags-overlevnad/
[Accessed 8 april 2025].

Kotler, P. & Gertner, D., 2004. Country as brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective. In: N. Morgan, A. Pritchard & R. Pride, eds. *Destination Branding.* London: Routledge, p. 17.

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W., 1967. *Organization and environment.* Boston: MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Leekha Chhabra, N. & Sharma, S., 2014. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International journal of organizational analysis,* 22(1), pp. 48-60.

Liden, R. C., Wang, X. & Wang, Y., 2025. The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research,* Volume 186, p. 115036.

Mathews, B. & Linski, C. M., 2016. Shifting the paradigm: reevaluating resistance to organizational change. *Journal of Organizational Change Management,* 29(6), pp. 963- 972.

Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Duke, J. M., 1985. The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly,* 30(1), pp. 78-102.

Millar , C., Hind, P. & Magala, S., 2012. Sustainability and the need for change: organisational change and transformational vision. *Journal of Organizational Change Management,* 25(4), pp. 489-500.

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidson, B., 2018. *Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo (2018). Human resource.* 2 ed. Lund: Studentlitteratur AB.

Ozuem, W., Willis, M. & Howell, K., 2022. Thematic analysis without paradox: sensemaking and context. *Qualitative Market Research,* 25(1), pp. 143-157.

Paillé, P., Cheng, Y., Boiral, O. & Jin , J., 2014. The impact of hurmanresource management on environmental performance: An employee-level study.. *Journal of Business Ethics,* 121(3), pp. 451-466.

Punjaisri, K. & Wilson, A., 2011. Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European journal of Marketing,* 45(9/10), pp. 1521-1537.

Ren, S., Tang, G. & Jackson, S. E., 2020. Effects of Green HRM and CEO ethical leadership on organizations' environmental performance. *International Journal of Manpower,* 42(6), pp. 961-983.

Rost, J. C., 2008. Leadership definition. *Leadership: The key concepts,* pp. 94-99.

Rucci, A. J., Kirn, S. P. & Quinn, R. T., 1998. The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. *Harvard business review,* 76(1), pp. 82-97.

Schein, E. H., 2010. *Organizational Culture and Leadership.* 4 ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Smith, P., Haslam, S. & Nielsen, J., 2018. In search of identity leadership: An ethnographic study of emergent influence in an interorganizational R&D team. *Organization Studies,* 39(10), pp. 1425-1447,.

Smith, P. M., 1995. Leadership. In: *The Blackwell encyclopedia of social psychology.* Oxford: Blackwell, pp. 358-362.

Stara, E. N., 2024. *Effektiva Medarbetarundersökningar: Nyckeln till framgångsrik organisation.* [Online]
Available at: https://greatplacetowork.se/blog/medarbetarundersokning-en-viktig-faktor-for-framgangsrik-organisationsutveckling
[Accessed 14 april 2025].

Sullivan, J., 2004. Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily,* 23(2), pp. 501-517.

Sveningsson, S. & Alvesson, M., 2010. *Ledarskap.* 1 ed. Malmö: Liber.

Sveningsson, S. & Alvesson, M., 2021. *Ledarskap: en interaktiv ansats.* 1 ed. Stockholm: Liber.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M. & Lievens, F., 2018. Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews,* 20(1), pp. 155-179.

Treichler, C., 2019. Consulting Industry and Market Trends: A Two-Sided View. In: V. Nissen, ed. *Advances in Consulting Research: Recent findings and practical cases.* s.l.:Springer, pp. 253-272.

Usman, M., 2020. Transformational Leadership and Organizational Change: In The Context of Today's Leader. *International Business Education Journal,* 13(1), pp. 95-107.

Vallaster , C. & de Chernatony, L., 2006. Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing,* 40(7/8), pp. 761-784.

Van de Ven , A. H. & Poole, M. S., 1995. Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management,* 20(3), pp. 510-540.

Volckmann, R., 2012. Integral Leadership and Diversity - Definitions, Distinctions and Implications. *Integral Leadership Review,* 12(3), pp. 1-21.

Warrick, D. D., 2017. What leaders need to know about organizational culture. *Business horizons,* 60(3), pp. 395-404.

Westerlund, L., 2022. *Konsultföretagen behöver snäppa upp för att behålla anställda.* [Online] Available at: https://vdtidningen.se/konsultforetagen-behover-snappa-upp-for-att-behalla-anstallda/
[Accessed 3 april 2025].

Yunyk, I., Korolchuk, M. & Ada, N., 2023. The role of employer branding practices on management of employee attraction and retention. *Economics Ecology Socium,* 7(1), pp. 46-60.

Zaccaro, S., 2007. Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist,* 62(1), pp. 6-16.

Tack

Vi vill tacka samtliga medverkande som tagit sig tid till att ställa upp på intervjuer och som gjort denna uppsats möjlig. Vi vill även tacka vår handledare, Hanna Astner, som bistått med värdefulla insikter, goda råd samt konstruktiv feedback som hjälpt oss utveckla och förbättra vår uppsats. Till sist vill vi även tacka våra opponenter och studiekamrater som bidragit med kontinuerlig feedback och värdefulla diskussioner. Tack!

Populärvetenskaplig sammanfattning

I takt med förändringar på arbetsmarknaden blir det allt viktigare för företag att attrahera och behålla medarbetare med rätt kompetens. Ett sätt för företag att lyckas med detta är genom att arbeta strategiskt med hur företaget uppfattas som arbetsgivare, vilket brukar benämnas som employer brand. I denna uppsats undersöks ledarskapets roll i utvecklingen av ett employer brand, genom en fallstudie av det globala konsultföretaget Accenture. Genom intervjuer med ledare och medarbetare visar studien att ledarskap inte enbart handlar om enskilda ledares egenskaper, utan snarare om relationer, kultur och dagligt samarbete. Resultaten pekar på att ledarskapet är tätt sammanlänkat med hur företaget är organisatoriskt strukturerat. Strukturen kan både stödja och begränsa, och varumärket som arbetsgivare växer fram genom ett gemensamt arbete i organisationen. Uppsatsen bidrar med ökad förståelse för hur employer branding, en dynamisk och social förändringsprocess, formas av både ledare och medarbetare vilka tillsammans påverkar hur företaget uppfattas, inifrån och ut.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjumall

1. Berätta lite kort om dig och din roll på Accenture och hur länge du arbetat här?
2. Hur skulle du beskriva företaget och organisationen?
3. Hur upplever du att organisationens uppbyggnad möjliggör och begränsar ditt ledarskap?
    a. Kan du ge exempel på hur det är möjliggörande? När, i vilken situation? Vad hände då?
    b. Kan du ge exempel på hur det är begränsande? När, i vilken situation? Vad hände då?
4. Hur skulle du beskriva ledarskap?
5. Hur ser du på din roll som ledare?
6. Vilka delar av ledarskapet tycker du är mest utmanande?
7. Vad tycker du är lätt eller känns naturligt i din ledarroll? Finns det delar av ledarskapet som du tycker är särskilt roliga eller givande?
8. I vilka situationer upplever du att ditt ledarskap fungerar särskilt bra?
9. Finns det tillfällen då du tycker att det fungerar mindre bra?
    a. Vad tror du det beror på?
10. Vad upplever du att du har för förväntningar på dig som ledare?
    a. Hur tror du att dessa förväntningar påverkar dig i ditt ledarskap?
11. Hur har ditt ledarskap utvecklats över tid? Upplever du att du behövt anpassa ditt ledarskap utefter förändringar som skett inom eller utanför organisationen?
12. Hur arbetar ni för att skapa och utveckla en attraktiv arbetsplats? Vad använder ni för strategier/metoder för att utmärka er?
13. Finns det något uttalat fokus för dig som ledare inom företaget att arbeta för att stärka synen på er som attraktiv arbetsplats?
    a. Hur arbetar du för att bidra till att organisationen upplevs som en attraktiv arbetsplats? Kan du ge exempel?
14. Hur arbetar du med att skapa engagemang i ditt team?
    a. Hur märker du om teamet är engagerat eller inte?
    b. Kan du ge ett exempel på när du känt att du lyckats får med dig teamet?
    c. Hur gick det, vem, när, hur, varför var det viktigt?
    d. Kan du ge ett exempel på när det kanske inte har gått såsom du hoppats eller tänkt dig? Vad hände då?
15. Hur upplever du samarbetet mellan dig som ledare och övriga medarbetare i teamet?
    a. När fungerar det bra? Kan du ge ett konkret exempel?
    b. Finns det tillfällen då det fungerat mindre bra som du kan ge ett exempel på?
16. När du ser på ett företags rekryteringsstrategi, vad tycker du är viktigast att fokusera på för att säkerställa att de ”rätta” personerna anställs? (Vilka är de rätta personerna, menar du? Hur vet du om någon är ”rätt”? Hur vet du om någon inte är rätt?)

Bilaga 2: Intervjumall

Medarbetarperspektiv:

1. Kan du berätta lite om dig själv, din roll på Accenture och hur länge du har arbetat här?
2. Hur skulle du beskriva Accentures organisationsstruktur?
3. Hur upplever du att organisationens struktur påverkar ditt arbete och samarbetet i teamet?
   a. Kan du ge ett exempel på när strukturen underlättat ditt arbete?
   b. Kan du ge ett exempel på när strukturen känts begränsande eller svår att navigera i?
4. Vad tycker du kännetecknar ett bra ledarskap? Ge gärna något konkret på när ledarskapet är bra och när det är dåligt?
5. (Finns det något i din ledares sätt att leda som känns särskilt bra, naturligt eller inspirerande?)
6. I vilka typer av situationer tycker du att ledarskapet fungerar särskilt bra i ert team?
7. Hur upplever du samarbetet mellan dig och din närmaste chef?
   a. Kan du beskriva ett tillfälle då samarbetet fungerade riktigt bra?
   b. Och ett tillfälle när det fungerade mindre bra – vad hände då?
8. Har det funnits tillfällen när du upplevt att ledarskapet inte fungerat lika bra?
   a. Vad tror du det kan ha berott på?
9. Vilka förväntningar upplever du att det finns på ledare inom Accenture?
   a. Hur påverkar dessa förväntningar dig i din vardag som medarbetare?
10. Har du märkt att ledarskapet har förändrats över den tid du varit på Accenture?
    a. Upplever du att det anpassats till förändringar inom organisationen eller omvärlden?

Ledarskap i praktiken och arbetsplatsens attraktivitet

12. Hur upplever du att Accenture arbetar för att vara en attraktiv arbetsplats?
    a. Vad tycker du fungerar bra – och vad skulle kunna utvecklas?
13. Tycker du att det finns ett tydligt fokus hos era ledare att skapa en arbetsmiljö där medarbetare trivs och vill stanna?
    a. Kan du ge exempel på hur det märks i praktiken?
14. Hur upplever du att dina ledare arbetar med att skapa engagemang i teamet?
    a. Hur märker du om teamet är engagerat – eller inte?
    b. Kan du ge ett exempel på en gång när du kände att teamet var extra engagerat? Vad hände då?
    c. Och en gång när det inte riktigt fungerade – vad tror du påverkade det?
15. Vad tycker du är viktigt att tänka på när det gäller att rekrytera rätt personer till teamet eller företaget?
    a. Hur vet man om någon är "rätt"?
    b. Och hur märker man om någon kanske inte riktigt passar in

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU kan publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver i sådana fall godkänna publiceringen. I samband med att du godkänner publicering kommer SLU även att behandla dina personuppgifter (namn) för att göra arbetet sökbart på internet. Du kan närsomhelst återkalla ditt godkännande genom att kontakta biblioteket.

Även om du väljer att inte publicera arbetet eller återkallar ditt godkännande så kommer det arkiveras digitalt enligt arkivlagstiftningen.

Du hittar länkar till SLU:s publiceringsavtal och SLU:s behandling av personuppgifter och dina rättigheter på den här sidan:

- https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316

Alla författare till arbetet måste kryssa i sitt godkännande. Ta bort eller lägg till rader beroende på antalet författare. Ta bort den här texten när den inte längre behövs.

☒ JA, jag, Amanda Onsten har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta

☒ JA, jag, Carolina Pilengrim har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta

☐ NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse till att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.