

Brilliant

The Brilliant Employee Experience Model



Innehåll

INNEHÅLL	2
INLEDNING	3
THE SERVICE PROFIT CHAIN	3
MEDARBETARPERSPEKTIVET	4
ENGAGEMANG	6
<i>Konceptet</i>	<i>6</i>
<i>Mätning och presentation</i>	<i>7</i>
<i>Empiriska bevis</i>	<i>8</i>
PSYKOLOGISK TRYGGHET	9
<i>Konceptet</i>	<i>9</i>
<i>Mätning</i>	<i>10</i>
<i>Empiriska bevis</i>	<i>10</i>
TEAMEFFEKTIVITET	11
<i>Konceptet</i>	<i>11</i>
<i>Mätning</i>	<i>11</i>
<i>Empiriska bevis</i>	<i>12</i>
LEDARSKAP	12
<i>Konceptet</i>	<i>12</i>
<i>Mätning</i>	<i>14</i>
<i>Ledarskap och engagemang</i>	<i>14</i>
<i>Empiriska bevis</i>	<i>14</i>
ORGANISATORISK OCH SOCIAL ARBETSMILJÖ	15
<i>Konceptet</i>	<i>15</i>
<i>Mätning</i>	<i>16</i>
<i>Empiriska bevis</i>	<i>16</i>
LEDNING	17
<i>Konceptet</i>	<i>17</i>
<i>Mätning</i>	<i>18</i>
<i>Empiriska bevis</i>	<i>18</i>
ATTRAKTIV ARBETSGIVARE (ENPS)	19
<i>Konceptet</i>	<i>19</i>
<i>Mätning</i>	<i>19</i>
<i>Empiriska bevis</i>	<i>20</i>
BRILLIANTS UNDERSÖKNINGSMETOD	22
REFERENSER	23

Inledning

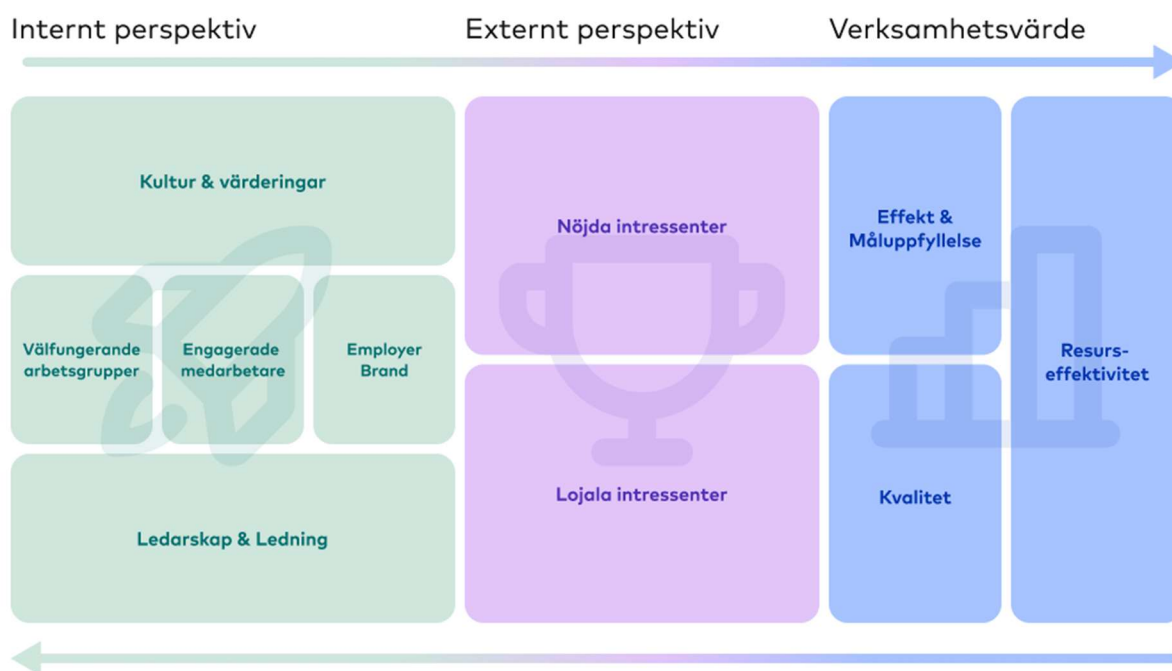
Under de senaste åren har arbetsmarknaden genomgått betydande förändringar. Snabba framsteg inom artificiell intelligens och maskininlärning har omvandlat många arbeten (World Economic Forum, 2025). Mot bakgrund av dessa utvecklingar har analytiskt och kreativt tänkande blivit allt viktigare färdigheter för arbetstagare. Dessutom har hållbarhet fått ökad uppmärksamhet - inte bara i samband med klimatförändringar och energiomställning, utan även i skapandet av en hållbar arbetsmiljö. Detta innefattar bland annat en fysisk och psykologiskt säker arbetsplats där alla teammedlemmar känner sig inkluderade och där olika perspektiv värderas. Det handlar även om möjligheter till hybridarbete och andra villkor som gör det möjligt för medarbetare att balansera sina yrkesmässiga ansvar med personliga åtaganden och sociala aktiviteter. Vidare omfattar det ledarskapsstöd och personliga utvecklingsprogram som hjälper medarbetare att utvecklas i sina karriärer.

Samtidigt har kundernas förväntningar ökat. Med tillgång till stora mängder information kan kunder enkelt jämföra alternativ och kräver i allt högre grad ett personligt bemötande som möter deras specifika behov. För att förbli konkurrenskraftiga i en marknad som ständigt förändras måste organisationer anpassa sig till dessa skiften. Många framgångsrika organisationer prioriterar numera medarbetarnas välmående - inte bara för att behålla sin mest värdefulla tillgång, sina människor, utan också för att de inser att engagerade medarbetare är både mer produktiva och mer effektiva i att möta kundernas behov, vilket i slutändan driver organisationens framgång.

The Service Profit Chain

Service Profit Chain är en modell utvecklad av Heskett et al. (1997, 2008) som förklarar hur interna processer påverkar externa resultat och i slutändan driver organisationens måloppfyllelse. Modellen beskriver sambanden mellan medarbetarnöjdhet och lojalitet, kundlojalitet, produktivitet och övergripande effektivitet. Modellen bygger på följande principer:

- Organisationer strävar efter att öka försäljning, lönsamhet och tillväxt. Nyckeln till detta är kundlojalitet, som i sin tur beror på kundnöjdhet.
- Kundnöjdhet och lojalitet påverkas i hög grad av den servicekvalitet som kunderna upplever i sina interaktioner med organisationen.
- Värdet av den service och kvalitet som organisationen levererar är direkt kopplat till dess interna processer. Engagerade och lojala medarbetare höjer både värdet och kvaliteten i servicen. Dessutom bidrar lägre frånvaro och minskad personalomsättning till ökad produktivitet och en förbättrad servicenivå.



Figur 1: Service Profit Chain

Många av de enskilda sambanden inom Service Profit Chain har undersökts ingående i akademisk forskning. Till exempel visar Salanova et al. (2005) att arbetsengagemang påverkar både medarbetares prestation och kundlojalitet. Argumentet är att när medarbetare känner sig energifyllda, engagerade och glada på sin arbetsplats (dvs. engagerade) utvecklar de positiva uppfattningar om sin arbetsmiljö och om det övergripande serviceklimatet. Detta förbättrar i sin tur både medarbetarnas prestation och kundernas lojalitet. Kundlojalitet leder till att kunder återkommer, gör inköp i större volymer och rekommenderar organisationen till andra, vilket stärker organisationens långsiktiga lönsamhet (Williams och Naumann, 2011). Service Profit Chain har empiriskt testats i flera olika branscher (t.ex. Yee et al., 2010, 2011; Son et al., 2021; Kazemi och Elfstrand Corlin, 2021), och alla studier har identifierat signifikanta samband mellan modellens nyckelkomponenter.

Medarbetarperspektivet

Arbetsmiljön är grundläggande för att skapa engagemang hos medarbetarna. Allt börjar med en psykologiskt trygg arbetsplats, där medarbetare blir respekterade, känner sig fria att uttrycka sina åsikter och inte är rädda för att göra misstag, i vetskap om att dessa inte kommer att hållas emot dem. En sådan miljö bidrar till lärande och kontinuerlig förbättring. Om dessa grundläggande aspekter av en hälsosam arbetsmiljö brister, blir det svårt - om inte omöjligt - för medarbetarna att vara fullt ut engagerade i sitt arbete. Ett gott ledarskap spelar en avgörande roll för att säkerställa att dessa grundförutsättningar i arbetsmiljön uppfylls. En bra ledare vägleder, inspirerar och motiverar medarbetarna att prestera sitt bästa, vilket i slutändan bidrar till organisationens framgång. Detta påverkar i sin tur medarbetarnas beteende. När medarbetare känner sig mer motiverade, energifyllda, fokuserade och väl ledda blir de inte bara

mer produktiva och effektiva, utan utvecklar också en starkare lojalitet gentemot organisationen. Som en följd av detta är de mer benägna att rekommendera organisationen som en bra arbetsplats och bli verkliga ambassadörer för dess värderingar och syfte.

Dessa samband visualiseras i diagrammet nedan, som kallas pyramidmodellen.



Figur 2: pyramidmodellen

Men vad händer om en organisation står inför utmaningar kopplade till psykologisk trygghet, arbetsmiljö, tydlighet, samarbete, motivation eller ledarskap? Vilken roll spelar ledningsgruppen, och hur kan en meningsfull förändring åstadkommas? Att undersöka en organisations interna relationer är avgörande för att initiera organisatorisk förändring, eftersom en tydlig förståelse av aktuella behov och krav är nödvändig för att driva meningsfulla och hållbara förbättringar. I de följande avsnitten kommer vi att fördjupa oss i dessa nyckelbegrepp, utveckla den teoretiska grunden för vår modell och beskriva hur Brilliant mäter dessa faktorer.

Not: Vi är medvetna om att det finns tydliga skillnader mellan privata och offentliga organisationer, där privata organisationer ofta är starkt fokuserade på lönsamhet och avkastning på investeringar, medan offentliga organisationer prioriterar att tjäna det allmänna intresset, tillhandahålla tjänster, förvalta resurser och genomföra policys som gynnar samhället. Vi anser dock att samtliga aspekter av arbetsmiljön som diskuteras härnäst är relevanta och tillämpbara i både privata och offentliga organisationer.

Engagemang

Konceptet

Konceptet engagemang har varit föremål för livlig debatt bland forskarna, men har man inte kommit fram ännu till en definition som alla kan enas kring (Bakker, 2022; Byrne, 2022; Bridger, 2018). En definition som ofta används beskriver engagemang som "ett positivt, tillfredsställande, arbetsrelaterat tillstånd som kännetecknas av energi, intresse och hängivenhet" (Schaufeli et al., 2002, 2013). Personer som är engagerade i sitt arbete uppvisar höga energinivåer, känner entusiasm för sitt arbete och kan bli fullständigt uppslukade av sina arbetsuppgifter.

Det finns ett gediget stöd för att medarbetare spelar en avgörande roll för att driva resultat, som individer eller som en del av en arbetsgrupp, en affärsenhet eller en organisationsnivå. Engagerade medarbetare är ofta öppna för nya erfarenheter och studier visar att de tänker mer kreativt och oftare kommer med nya idéer och visar entreprenörsanda (Gawke et al., 2017). Dessutom har arbetsengagemang stor betydelse för objektiv karriärframgång (Hakanen et al., 2021). På teamnivå är engagerade medarbetare mer benägna att stötta sina kollegor och skapa en positiv dynamik, då teamengagemang har visat sig ha ett positivt samband med teams resultat (Costa et al., 2015; Tims et al., 2013). Vidare bidrar höga nivåer av medarbetar-engagemang till ett bättre ekonomiskt resultat på organisationsnivå (Xanthopoulou et al., 2009).

Engagemang är definierat som ett positivt, tillfredsställande, arbetsrelaterat tillstånd som kännetecknas av energi, intresse och hängivenhet.

En del forskare har valt att dela upp begreppet engagemang i känslomässigt engagemang och engagemang som driver en organisation framåt, vilket även kallas organisationsinriktat engagemang (Bedarkar och Pandita, 2014) eller affektiv organisatorisk lojalitet (Rhoades et al., 2001). Den första kategorin är engagemang som en inställning ("jag trivs med den här arbetsuppgiften"), medan den andra har ett starkt samband med en viss organisation ("jag trivs med att arbeta för den här organisationen"). I Brilliants engagemangsindex ingår både känslomässigt och organisationsinriktat engagemang.

Brilliants engagemangsindex består av två komponenter. Den första är energidimensionen, som är en stark indikator på engagemang. Den andra är tydlighetsdimensionen, som vi ser som en central drivkraft för engagemang. Tydlighet omfattar både förståelsen av organisationens mål och en klar bild av mer operativa uppgifter. Anledningen till att vi inkluderar tydlighetsdimensionen är att höga energinivåer i sig inte nödvändigtvis förbättrar organisationens prestation. Utan tydlig riktning kan hög energi leda till att medarbetare tappar fokus i sina operativa uppgifter. Det är avgörande att relatera energinivåer till medarbetarnas förståelse för sina ansvarsområden, så att deras insatser riktas mot det som verkligen är viktigt. Denna samordning gör det möjligt för arbetsgrupper och organisationer att nå framgång.

Det finns gedigen evidens för att måltydlighet har en positiv effekt på organisationsdrivet engagemang (t.ex. Callier, 2016; Chenevert et al., 2013; Manas et al., 2018). När medarbetare saknar en tydlig förståelse för sina mål tenderar de att lägga mindre kraft på sitt arbete, visa

lägre motivation och begränsa sina insatser till det minimum som krävs enligt deras anställningsavtal.

Mätning och presentation

Brilliant mäter engagemang genom ett engagemangsindex som omfattar både en energidimension och en tydlighetsdimension, som förklarats i föregående avsnitt.

Vår energidimension baseras på en kombination av "arbetsengagemang" och "organisationsdrivet engagemang". Arbetsengagemang mäter medarbetarnas engagemang i sitt dagliga arbete, inklusive deras emotionella, kognitiva och fysiska delaktighet i arbetsuppgifter. Detta engagemang drivs av personlig passion och motivation, med fokus på den enskilda medarbetarens relation till sina specifika arbetsuppgifter och ansvar. Organisationsdrivet engagemang å andra sidan speglar medarbetarnas engagemang för organisationen som helhet. Det innefattar deras känsla av lojalitet, tillhörighet och engagemang för organisationens mål, värderingar och framgång. Denna form av engagemang formas av organisationskultur, ledarskap, erkännande, belöningar och hur väl medarbetarnas värderingar överensstämmer med organisationens.

En av våra frågor fokuserar specifikt på medarbetares vilja att göra en extra insats, ofta kallat *extra-role-behaviour*. Detta är en central komponent i *Organisational Citizenship Behaviour* (OCB) (Medarbetarskapsbeteenden), vilket avser individuella beteenden som är frivilliga, inte direkt erkända av det formella belöningssystemet, men som främjar organisationen.

Inom psykologin råder viss samstämmighet om att begreppet engagemang består av tre dimensioner: känslomässigt, beteendemässigt och kognitivt engagemang (Shuck et al., 2017; May et al., 2004). Shaufeli (2013) visar hur dessa dimensioner är kopplade till de viktigaste begreppen i definitionen av engagemang: energi, intresse och hängivenhet. Jämför man Brilliants frågor om energi med de frågor som hör till dessa faktorer kan man se att Brilliants är en blandning av energi och hängivenhet.

I Brilliants koncept är tydlighet kopplat till två sidor av tydliga roller: tydliga mål (i vilken grad mål och mening med arbetsuppgifterna är tydligt förklarade och väl definierade) och en tydlig process (i vilken grad medarbetaren är säker på hur hen ska utföra sitt arbete) (Sawyer, 1992). Denna tydlighet säkerställer att både strategisk riktning och operativ tydlighet beaktas i vår mätning av engagemang.

Engagemangsindex (4 frågor)

Energi

1. Är du motiverad i ditt arbete?
2. Är du villig att göra en extra insats vid behov för att bidra till organisationens framgång?

Tydlighet

1. Vet du vad du förväntas uppnå i ditt dagliga arbete?
2. Ser du hur din arbetsgrupp bidrar till att nå organisationens övergripande mål?

Brilliant presenterar sambandet mellan energi och tydlighet med denna engagemangsmatris:



Figur 3: Engagemangsmatrisen

De två dimensionerna "energi" och "tydlighet" visas på axlarna. Vi urskiljer flera kategorier:

- Engagerade medarbetare: medarbetare som älskar sitt jobb och gör det utmärkt
- Nöjda medarbetare: medarbetare som vet vad de ska göra, och gör det
- Ofokuserade medarbetare: medarbetare som älskar att göra saker, men inte vet vad de ska göra
- Passagerare: medarbetare som vet vad de ska göra, men inte bryr sig tillräckligt för att göra det
- Uttråkade medarbetare: medarbetare som inte vet vad som ska göras och inte heller bryr sig.

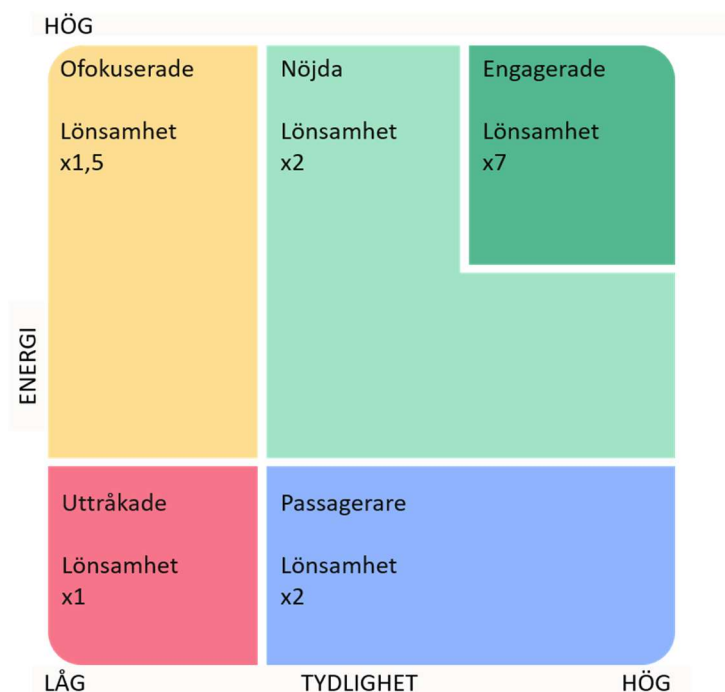
Varje enhet, oavsett om det är en organisation, en affärsenhet, en arbetsgrupp eller en enskild medarbetare, kan placeras in i diagrammet.

Empiriska bevis

Vi genomförde en studie där vi relaterade både energi och tydlighet till lönsamhet, se diagrammet nedan. Vi observerade att organisationer där genomsnittet på båda dimensionerna bland alla medarbetare var högt (se det mörkgröna området), uppvisade den högsta lönsamheten. Organisationer med främst nöjda medarbetare (se det ljusgröna området) hade lägre lönsamhet.

Därefter visade organisationer med främst passagerare (blått område) och ofokuserade medarbetare (gult område) ännu lägre lönsamhet.

Denna studie visar hur engagemang hänger samman med organisationens finansiella resultat.



BRILLIANT STUDIE

Lönsamheten i engagerade grupper är avsevärt högre än i de andra engagemangskategorierna. Lönsamhet mäts som EBITA % (rörelseresultat före räntor, skatter och avskrivningar, dividerat med totala intäkter). Studien baseras på data från 220 arbetsgrupper.

Figur 4: Effekten av engagemang i arbetsgruppen på lönsamhet

Psykologisk trygghet

Konceptet

Psykologisk trygghet på arbetsplatsen är ett grundläggande element för att skapa en miljö där medarbetare känner sig värdefulla, respekterade och engagerade. Det handlar om den gemensamma uppfattningen att teamet är en trygg plats för att ta mellanmänskliga risker - vilket innebär att medlemmar vågar uttrycka sina tankar, ställa frågor, be om hjälp och erkänna misstag utan rädsla för att bli förlöjligade eller bestraffade (Gallo, 2023). Teammedlemmar känner sig trygga i att visa sig sårbara inför varandra. Detta är avgörande för att förbättra teamets effektivitet, skapa en bättre arbetsmiljö och öka medarbetarnas engagemang.

Psykologisk trygghet definieras som uppfattningen att arbetsgruppen är en trygg plats för mellanmänskliga risktaganden. Begreppet syftar på upplevelsen av att kunna uttrycka relevanta idéer, frågor eller farhågor. Psykologisk trygghet föreligger när kollegor litar på och respekterar varandra och känner sig fria - till och med skyldiga - att vara ärliga (Edmondson, 1999, 2018).

Psykologisk trygghet definieras som uppfattningen att arbetsgruppen är en trygg plats för mellanmänskliga risktaganden. Begreppet syftar på upplevelsen av att kunna uttrycka relevanta idéer, frågor eller farhågor.

Det finns omfattande forskning som visar att psykologisk trygghet är en avgörande faktor för framgångsrika team (t.ex. Newman et al., 2017). Dessutom har man sett att i arbetsgrupper där medlemmarna upplever hög psykologisk trygghet är lärandet avsevärt högre än i arbetsgrupper där tryggheten är låg (Edmondson, 2023).

Mätning

Frågorna kring psykologisk trygghet är anpassade från Edmondson (1999) och omfattar flera delområden: att be om hjälp, inkludering och mångfald, inställning till risker och misslyckanden samt en öppen samtalskultur.

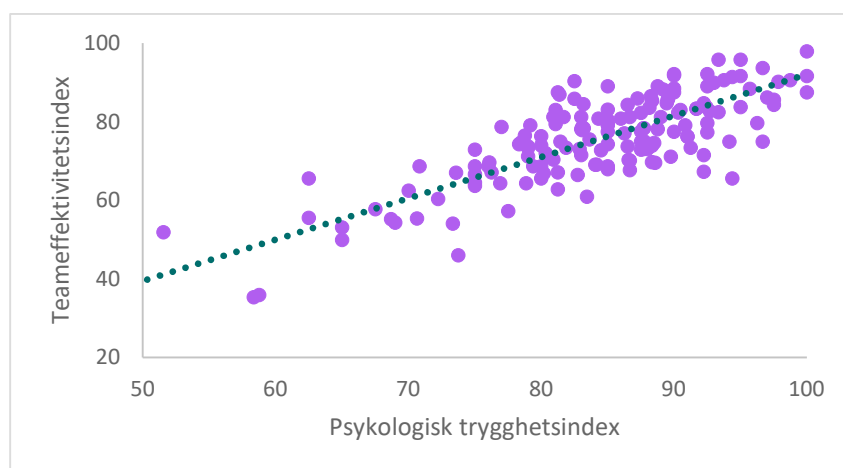
Vi mäter psykologisk trygghet med följande frågor:

Psykologisk Trygghetsindex (5 frågor)

1. Känner du att du kan vara dig själv på jobbet?
2. Känner du dig respekterad av dina kollegor?
3. Kan du fritt framföra dina åsikter i din arbetsgrupp?
4. Känner du dig trygg med att berätta om misstag i din arbetsgrupp?
5. Upplever du att du är en del av arbetsgruppen du arbetar i?

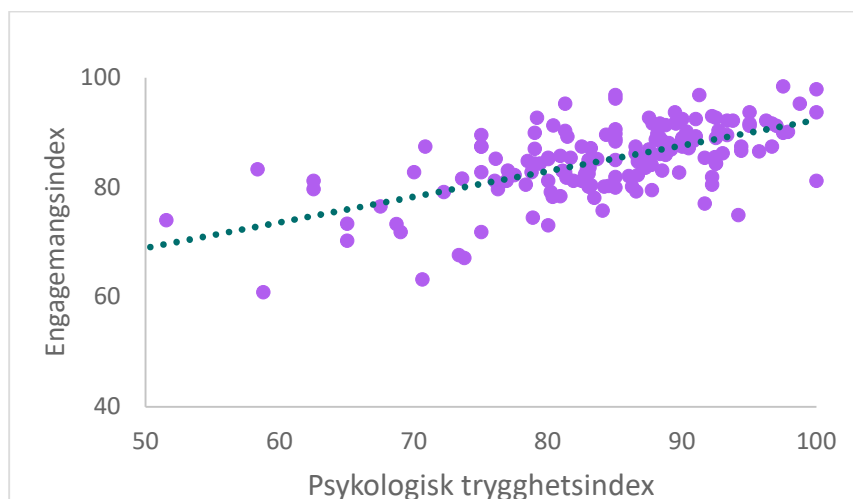
Empiriska bevis

Studier på Brilliant visar att psykologisk trygghet är en viktig grund för ett framgångsrikt samarbete i teamet. När medarbetare känner att de kan vara sig själva, blir bemötta med respekt och upplever delaktighet skapas bättre förutsättningar för ett öppet och konstruktivt samarbete. De kan uttrycka åsikter, lyfta olika perspektiv och berätta om misstag utan rädsla för negativa konsekvenser. Psykologisk trygghet ökar därmed benägenheten att ge och ta emot feedback i syfte att utveckla både individens och teamets kunskap och kompetens. Dessutom ser vi ett positivt samband mellan psykologisk trygghet och engagemang. Ett tryggt arbetsklimate bidrar med andra ord till högre motivation och bättre förutsättningar för både utveckling och prestation.



BRILLIANT STUDIE

Analysen baseras på en fallstudie inom den offentliga sektorn, nästan 1600 svar från 160 arbetsgrupper. Korrelationen mellan psykologisk trygghet och teameffektivitet är 0,80. Korrelationen mellan psykologisk trygghet och engagemang är 0,64.



Teameffektivitet

Konceptet

Effektiva arbetsgrupper är en av de viktigaste faktorerna för högpresterande organisationer. Valfungerande arbetsgrupper kan leda till högre kreativitet, kollektivt lärande, kvalitet och produktivitet, och alla dessa faktorer kan i slutändan leda till högre ekonomisk avkastning (Akgün et al., 2014; Barczak et al., 2010; Gonzalez-Roma och Hernandez, 2014). För att team verkligen ska vara effektiva behöver dock flera förutsättningar vara uppfyllda.

Teameffektivitet handlar om förmågan att uppnå gemensamma mål genom att koordinera gruppmedlemmarnas arbetsuppgifter (Irving och Longbotham, 2007). Forskningen har haft svårt att definiera konceptet gruppeffektivitet. Man skiljer mellan två modeller. Den första modellen mäter gruppeffektiviteten enbart i nyckeltal för resultat och/eller produktivitet. Den andra är flerdimensionell och tar hänsyn till att gruppeffektiviteten beror på flera andra faktorer utöver gruppens produktivitet och resultat (Delgado Pina et al., 2008). Vi använder den andra modellen eftersom den innebär att vi kan förbättra gruppeffektiviteten genom att arbeta med enskilda element.

Mätning

I forskning om teameffektivitet brukar tre dimensioner lyftas fram (Cohen och Baily, 1997; Roberson och Colquitt, 2005):

- Resultateffektivitet uppmätt i kvantitet och kvalitet
- Medlemmarnas attityder
- Beteendemässiga utfall

Resultateffektivitet är en bedömning av resultatet i nyckeltal. Medlemmarnas attityder består av flera delar, bland annat hur nöjda de är med sin arbetsgrupp, tillit, gemenskap och sammanhållning. I de praktiska resultaten ingår samarbete och stöd, konflikthantering, arbetsstrategier och annat observerbart interpersonellt beteende.

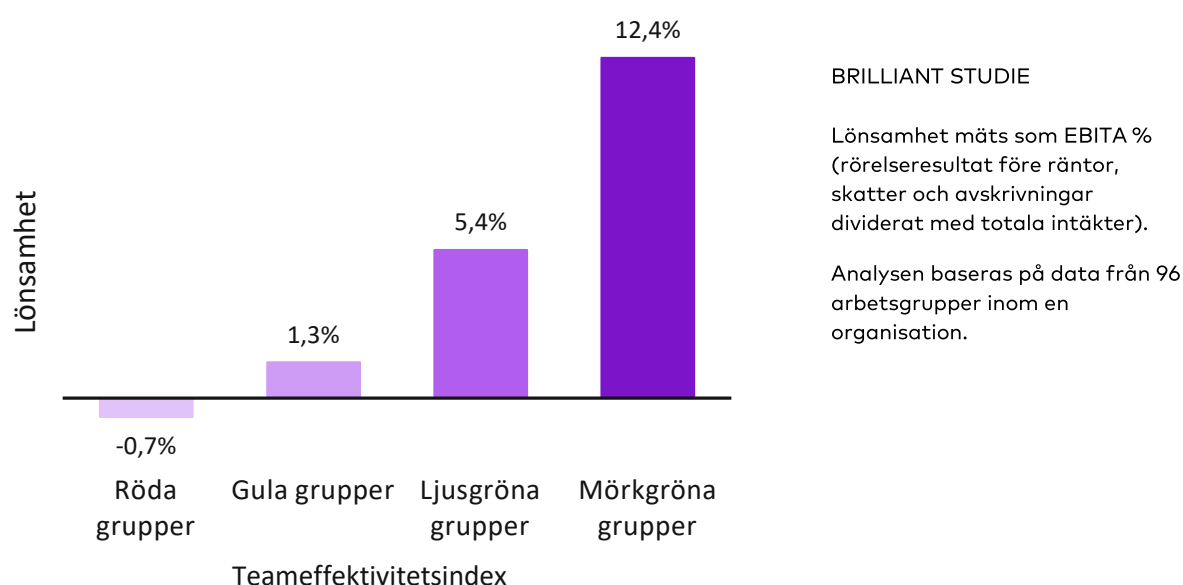
Brilliant mäter förutsättningarna för teameffektivitet med hjälp av följande frågor:

Teameffektivitetsindex (4 frågor)

1. Samarbetar ni bra inom din arbetsgrupp?
2. Fungerar arbetsfördelningen bra i din arbetsgrupp?
3. Planeras arbetet på ett bra sätt i din arbetsgrupp?
4. Är ni bra på att ge feedback till varandra inom din arbetsgrupp?

Empiriska bevis

Att effektiva team är kopplade till högre prestation kan bekräftas med data från Brilliants databas. En fallstudie genomförd av Brilliant visar att lönsamheten i högpresterande team (markerade som mörkgröna) är 13 procentenheter högre än i lågpresterande team.



Figur 5: Teameffektivitet och lönsamhet

Som vi har visat finns det ett tydligt samband mellan teameffektivitet och resultat, men detta samband står inte ensamt i organisationens komplexa sammanhang. Det finns ofta andra faktorer som ytterligare påverkar relationen. En av de viktigaste faktorerna är ledarskap. Flera studier visar hur ledarskap påverkar sambandet mellan teameffektivitet och prestation (Daspit et al., 2013; Hu och Liden, 2011; Wang et al., 2014). Ledarskapets påverkan behandlas i nästa avsnitt.

Ledarskap

Konceptet

Bra ledarskap är en av de viktigaste faktorerna för en framgångsrik organisation. Ledarskap är viktigt på ledningsnivå inom en organisation, men även på lägre nivåer där ledare ansvarar för intresseområden av olika storlek, det kan vara en region, en produkt, en marknad eller en viss

fas i produktionsprocessen. Ledaren har mycket stor betydelse för känslan av engagemang hos medarbetarna, förekomsten av en stark företagskultur och att organisationens medlemmar arbetar mot gemensamma mål.

Ledarskap är ett brett begrepp med en mycket lång historia och ständigt skiftande betydelse i olika kulturer och tidsepoker. Än i dag är det ett intresseområde för många forskare och yrkesverksamma på området. Ledarskap kan alltså definieras på flera sätt. På Brilliant använder vi en kort definition av begreppet. Vi definierar ledarskap som en process av social påverkan som maximerar andras ansträngningar för att nå ett mål (Kruse, 2013).

Ledarskap innebär att:

- fastställa en tydlig vision,
- dela den visionen med andra så att de vill följa med,
- ge information, kunskap och metoder för att genomföra visionen,
- koordinera och balansera motstridiga intressen mellan alla medlemmar och intressenter.

Brilliant's ledarskapsmodell och metod bygger på två teoretiska koncept: transaktionellt och transformativt ledarskap. Båda ledarskapsmodellerna är gediget vetenskapligt underbyggda med både praktiska och korrelativa studier och används av både forskare och yrkesverksamma.

Ledarskap är definierat som en process av social påverkan som maximerar andras ansträngningar för att nå ett mål.

I ett transaktionellt ledarskap ligger fokus på att kommunicera tydliga förväntningar, göra upp tydliga mål samt ge feedback och beröm. Här används "belöning och erkännande" som verktyg för att uppnå det förväntade resultatet. Belöningen är ofta ekonomisk medan erkännandet är psykologiskt (Burns, 1978; Bass, 1997). Transformativt ledarskap innebär att ledaren förflyttar följaren från ett direkt egenintresse med hjälp av tydliga ideal (karisma), inspiration, intellektuell stimulering eller personlig omtanke. Det hjälper följaren till större mognad och högre ideal, med ett större intresse för framgång, självförverkligande samt andras, organisationens och samhällets välbefinnande (Bass, 1999, Bass och Avolio, 1993).

Mer konkret kan transformativt ledarskap sammanfattas i fyra punkter (Avolio et al., 1991; Bass, 1999):

- *Tydliga ideal:* Ledaren leder genom att föregå med gott exempel och bygger upp respekt och tillit hos medarbetare.
- *Inspirerande motivation:* Ledaren motiverar och inspirerar genom högt satta mål för att medarbetare ska känna tillhörighet, meningsfullhet och laganda.
- *Intellektuell stimulering:* Ledaren uppmuntrar till kreativitet, innovation och självständigt tänkande.
- *Personlig omtanke:* Ledaren lyssnar på medarbetare samt stöttar och uppmuntrar deras utveckling.

Dessa ledarskapsmodeller används ofta som två skilda modeller men det finns vetenskapligt stöd för att bäst resultat uppnås genom en kombination av de båda (Bass et al., 2003). Den effektivaste ledarskapsstilen är den som anpassar sig efter situationen (Breevaart et al., 2014). I sammanhang där medarbetare behöver överträffa varandra är transaktionellt ledarskap den

effektivaste ledarskapsstilen. I sammanhang där man fokuserar på utveckling och lärande är däremot en transformativ ledarskapsstil att föredra (Hamstra et al. 2014).

Mätning

Brilliants Ledarskapsindex mäter hur ledarskapet uppfattas av medarbetarna och hjälper till att identifiera styrkor och utvecklingsområden inom en organisations ledarskap. Brilliants Ledarskapsindex består av följande frågor:

Ledarskapsindex (4 frågor)

1. Leder din chef arbetsgruppen på ett bra sätt?
2. Är din chef tydlig med vad som förväntas av dig?
3. Får du regelbunden feedback av din chef?
4. Får du stöd av din chef när du behöver det?

Ledarskap och engagemang

Det finns omfattande forskning som ger stöd för att ledarskapet påverkar arbetstagarnas engagemang. Tims et al. (2011) visar till exempel att ett transformativt ledarskap har positiva effekter på engagemang genom optimism. Närmare bestämt leder transformativt ledarskap till en ökad optimism och den optimismen har i sin tur en positiv effekt på medarbetarnas engagemang. I linje med detta visar Hassan och Ahmed (2011) hur tillit förmedlar ett positivt förhållande mellan ledarskap och engagemang.

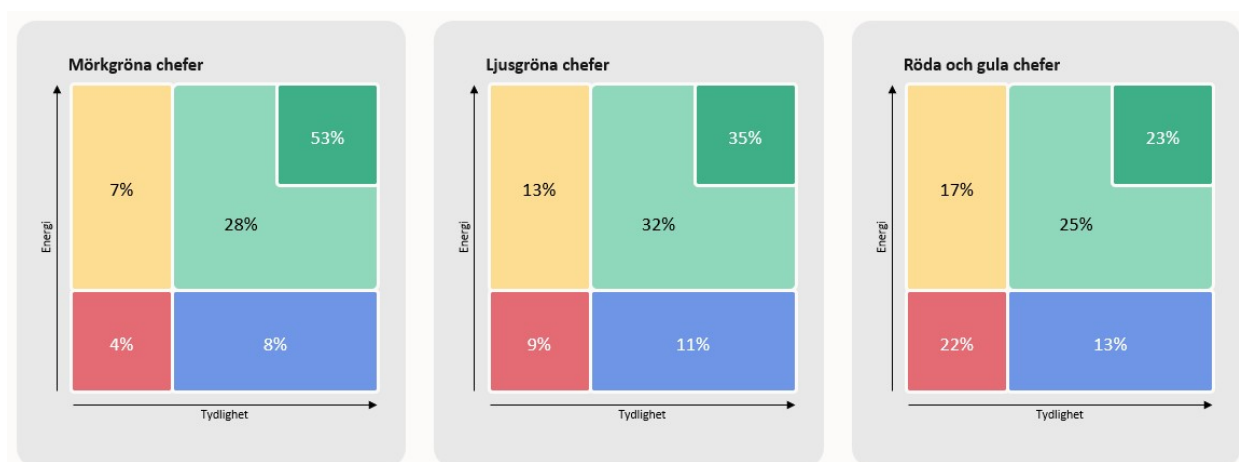
Empiriska bevis

Brilliants egna studier visar att medarbetare som har en ledare med goda ledarskapsegenskaper är betydligt mer engagerade än de som har en ledare med sämre ledaregenskaper. Medarbetare som har en chef med goda ledaregenskaper är mer motiverade i sitt arbete, har tydligare målsättning och är mer medvetna om hur målen ska uppnås. De är också mer lojala mot sina arbetsgivare och mer benägna att tala gott om företaget, både internt och externt.

BRILLIANT STUDIE

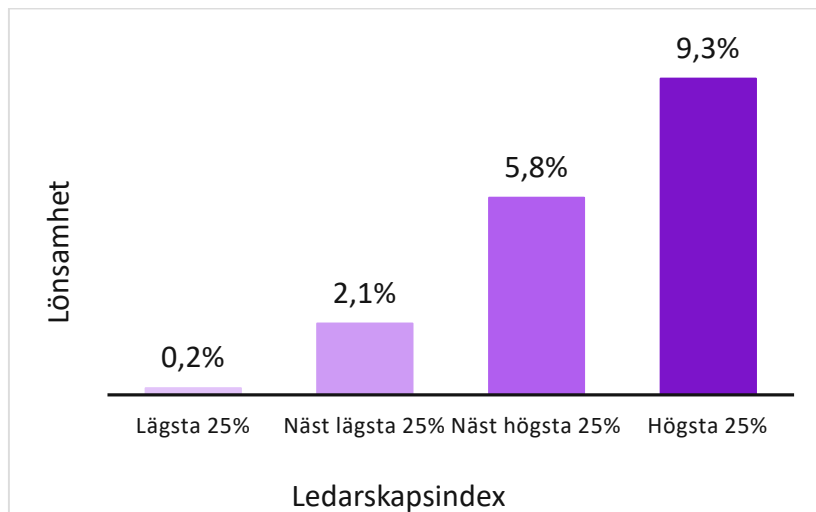
Baserat på cirka 600 chefer och arbetsgrupper (drygt 5.000 svar) i Brilliants databas.

Mätningen av ledarskapets kvalitet görs genom Ledarskapsindex.



Figur 6: Ledarskap och Medarbetarengagemang

Med hjälp av Brilliants databas har ledarskapets påverkan på lönsamheten undersökts. Baserat på data från 87 företag från flera branscher har en tydlig positiv effekt hittats, vilket visas i diagrammet till nedan. Organisationer med bra chefer är mest lönsamma, medan grupper med svaga ledare är betydligt mindre lönsamma.



BRILLIANT STUDIE

Analysen bygger på data från 87 företag.

Lönsamhet mäts i EBITA %, resultat före räntor, skatt och avskrivningar dividerat med summa.

Figur 7: Ledarskap och lönsamhet

Organisatorisk och social arbetsmiljö

Konceptet

Arbetsmiljöverket är ansvarig för att säkerställa att arbetsmiljöerna i Sverige är säkra, hälsosamma och välfungerande. Myndigheten tar fram och upprätthåller föreskrifter som rör hälsa och säkerhet på arbetsplatsen. Dessa föreskrifter gäller för alla arbetsgivare i Sverige, och det är arbetsgivaren som har det yttersta ansvaret för att de följs. Alla personer med en anställningsrelation omfattas av dessa föreskrifter: tillsvidareanställda, deltidsanställda, projektanställda, bemanningsanställda, visstidsanställda, timanställda, praktikanter och lärlingar. Oavsett vilka arbetsuppgifter de har eller hur länge anställningen varar omfattas de av reglerna.

Föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö innefattar följande övergripande områden:

- Kunskapskrav för chefer
- Krav på mål för organisatorisk och social arbetsmiljö
- Arbetsbelastning
- Arbetstid
- Kränkande särbehandling

Arbetsmiljöverkets föreskrifter beskriver *vad* som regleras. *Hur* arbetet sedan ska gå till hanteras av det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM). De centrala aktiviteterna inom SAM är:

- Undersökning av verksamheten
- Bedömning av de risker som synliggjorts vid undersökningen
- Åtgärder för att minska riskerna
- Kontroll av att åtgärderna faktiskt har bidragit till en bättre arbetsmiljö

Mätning

Brilliants medarbetarundersökningar hjälper arbetsgivare att utforska de mindre synliga aspekterna av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Genom att genomföra en undersökning kan arbetsgivare få viktiga signaler om arbetsmiljön som annars kan förbises vid en fysisk skyddsron eller i samtal med en chef.

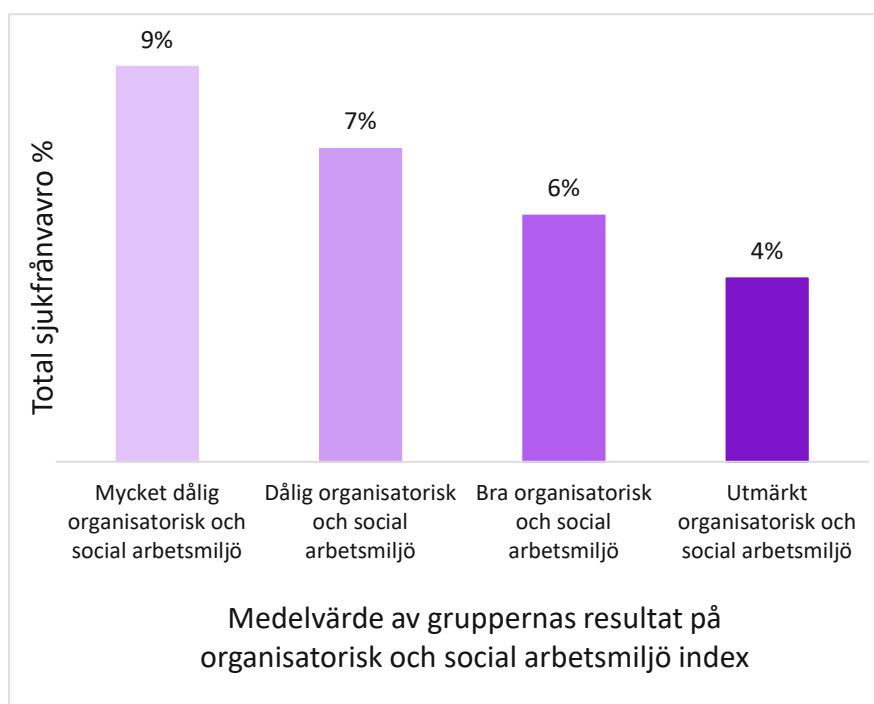
Frågorna som ingår i indexet för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön är:

Det organisatoriska och sociala arbetsmiljöindexet (6 frågor)

1. Har du överlag en rimlig stressnivå i ditt arbete?
2. Får du tillräckligt med tid för återhämtning mellan arbetsdagar?
3. Får du stöd vid hög arbetsbelastning?
4. Har du de förutsättningar du behöver för att göra ett bra jobb?
5. Kan du påverka din arbetssituation?
6. Upplever du att alla medarbetare har lika möjligheter och skyldigheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder?

Empiriska bevis

Med hjälp av data från Brilliants databas undersökte vi sambandet mellan den organisatoriska och sociala arbetsmiljön och sjukfrånvaro. Hypotesen är att när medarbetare känner sig mindre trygga eller bekväma på arbetsplatsen, ökar sannolikheten för frånvaro. Detta samband bekräftades, vilket framgår av diagrammet. I takt med att den organisatoriska och sociala arbetsmiljön förbättras, minskar sjukfrånvaron.



BRILLIANT STUDIE

Analysen bygger på data från en organisation med 141 arbetsgrupper.

Total sjukfrånvaro (%) mäts som en andel av alla former av sjukfrånvaro (kort, genomsnittlig och lång) dividerat med det totala

Figur 8: Sjukfrånvaro och den organisatoriska och sociala arbetsmiljön

Ledning

Konceptet

Ledningens roll i organisationer är alltid komplex. Medlemmarna i ledningsgruppen ställs inför olika - och ofta motstridiga - krav från investerare, kunder, medarbetare och samhället i stort. Det är ofta en utmaning att tillgodose behoven hos både interna och externa intressenter. Den högsta ledningen måste balansera långsiktig och kortsiktig planering, välja mellan att lansera radikalt nya produkter eller att stegvis förbättra befintliga, samt hålla sig uppmärksam på nya affärsmöjligheter på marknaden. Samtidigt finns ett internt perspektiv som handlar om att utnyttja tillgängliga resurser på bästa sätt - såsom lokaler, varumärken, kunskap, kapital och, viktigast av allt, människor. Förtroendet för ledningen är en avgörande faktor för medarbetares vilja att göra sitt bästa för organisationen. När medarbetares explicita och implicita förväntningar uppfylls, ökar deras engagemang och sannolikheten för hög prestation (Agarwal, 2014).

Men det är inte bara förtroende för ledningen som ökar medarbetarengagemang och effektivitet. Förtroende byggs genom kommunikation, och det är tonen som sätts på toppen som kan förstärka tilliten till ledningen. Ett gott ledarskap på högsta nivå påverkar ledarskapet även på lägre hierarkiska nivåer och bidrar i förlängningen till organisationens totala effektivitet. Detta förklaras genom den så kallade "trickle-down-effekten" (Zhang et al., 2022; Ruiz et al., 2011; Zenger och Folkman, 2016), där positiva eller negativa beteenden i toppen av organisationen formar beteenden längre ner i hierarkin. På samma sätt främjar engagemang på ledningsnivå ett

ökat engagemang på lägre nivåer, vilket bidrar till att skapa en organisationskultur som vilar på engagemang (Matsuo, 2024).

Mätning

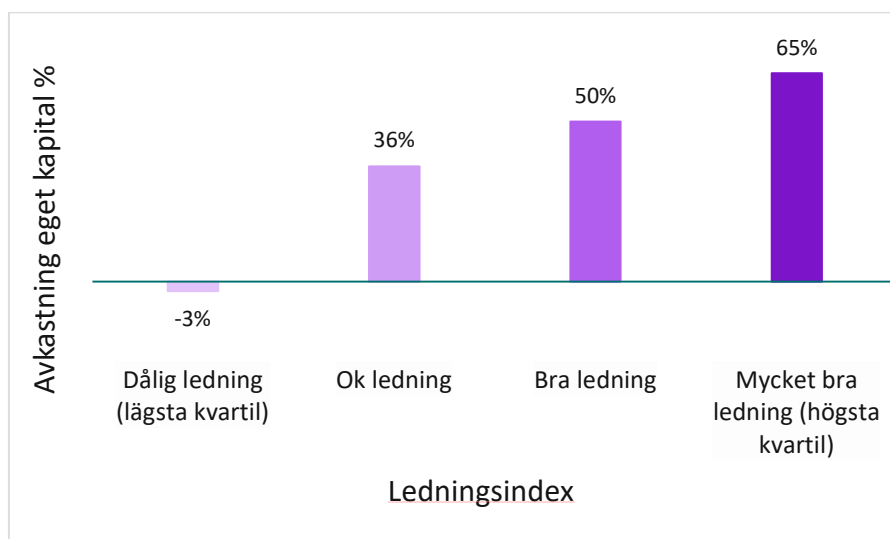
Brilliant's ledningsindex index omfattar både det interna och externa perspektivet. Särskild tonvikt läggs på kommunikation, som betraktas som en nyckelfaktor för en organisations framgång. Medarbetare som upplever att ledningen kommunicerar effektivt och håller dem informerade om relevanta frågor tenderar att ha större förtroende för ledningen och upplever att organisationen är bättre styrd, jämfört med medarbetare som inte uppfattar kommunikationen i organisationen som effektiv.

Ledningsindexet (4 frågor):

1. Tycker du att organisationens ledningsgrupp leder organisationen på ett bra sätt?
2. Tycker du att organisationen utvecklas för att möta omvärldens förändringar?
3. Upplever du att ledningsgruppen förmedlar en tydlig bild av organisationens framtida riktning?
4. Är organisationens ledningsgrupp bra på att kommunicera internt?

Empiriska bevis

Med data från vår egen databas har vi undersökt effekten av ledningsindex på lönsamhet. Analysen visar att de ledningsgrupper som fick högt betyg av medarbetarna hade en högre lönsamhet.



BRILLIANT STUDIE

Ledningsgrupper som får högt betyg av sina medarbetare är mer lönsamma.

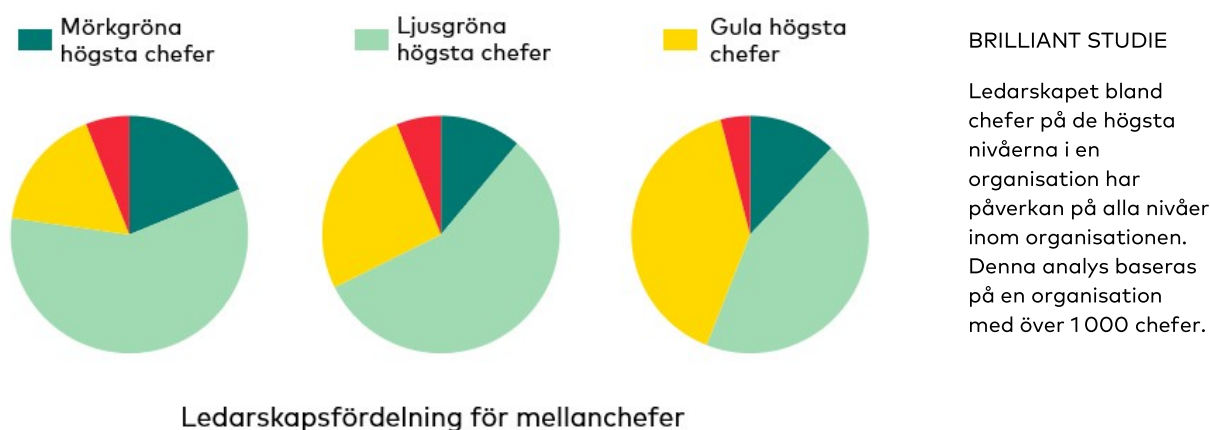
Lönsamhet mäts som räntabilitet på eget kapital.

Studien bygger på data från 87 organisationer.

Figur 9: Ledningsindex och räntabilitet på eget kapital

Som nämnts i det teoretiska avsnittet påverkar ledarskap på ledningsnivå även ledarskapet på nästa hierarkiska nivå. Organisationer med starkt ledarskap på ledningsnivå uppvisar ofta ett

starkt ledarskap även på lägre nivåer. Detta fenomen kallas för trickle-down-effekten: gott ledarskap sprider sig genom hela organisationen. Detta samband visas i följande diagram.



Figur 10: Trickle-down effekten: bra ledarskap sprider sig genom hela organisationen

Attraktiv arbetsgivare (eNPS)

Konceptet

I takt med att medarbetare blivit en allt viktigare resurs för organisationer har det blivit avgörande för organisationer att attrahera och behålla den bästa kompetensen. Employer branding är ett sätt att uppnå detta och kan beskrivas som att stärka arbetsgivarens rykte som en attraktiv arbetsplats, tillsammans med dess medarbetarerbjudande. Syftet med employer branding kan vara både externt (att attrahera nya medarbetare) och internt (att behålla befintliga medarbetare). Extern employer branding kan vara instrumentell och omfatta faktorer som lön, förmåner, geografisk plats eller arbetstider, eller symbolisk, där det handlar om den status och prestige som potentiella medarbetare förknippar med att arbeta för organisationen. Intern employer branding fokuserar på att stärka uppfattningar om organisationens identitet och kultur, vilket kan leda till medarbetares lojalitet mot arbetsgivarvarumärket och i förlängningen högre produktivitet (Backhaus, 2016; Backhaus och Tikoo, 2004).

Mätning

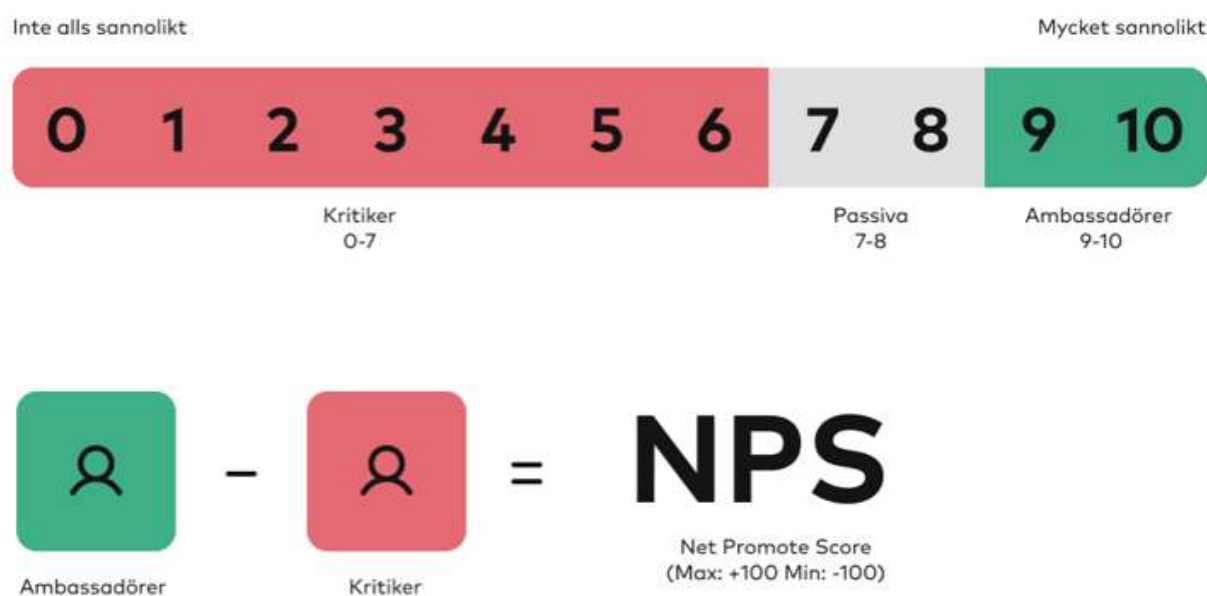
Ett sätt att mäta arbetsgivarvarumärket är via Employee Net Promoter Score (eNPS), som mäter organisationens övergripande attraktionskraft som arbetsgivare. Net Promoter Score (NPS) utvecklades ursprungligen av Fred Reichheld från Bain & Company för att mäta kundlojalitet (Reichheld, 2003; Reichheld & Markey, 2011). Sedan 2006 har Brilliant använt detta mått i medarbetarundersökningar för att mäta arbetsgivarvarumärket.

NPS-frågan lyder: "Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera organisationen som arbetsgivare till en vän eller bekant?" Frågan besvaras på en skala från 0 (inte alls sannolikt) till 10 (mycket sannolikt).

- *Ambassadörer* (de som svarar 9 eller 10) anses vara lojala och entusiastiska medarbetare som har en stark relation till organisationen och aktivt rekommenderar den som arbetsgivare.
- *Passiva* (de som svarar 7 eller 8) anses vara nöjda men inte särskilt engagerade, och kan överväga att byta arbetsgivare.
- *Kritiker* (de som svarar 0-6) anses vara missnöjda medarbetare som inte har en stark relation till organisationen och ofta uttrycker sig negativt om den.

Denna fråga följs ofta av en fritextfråga där respondenterna kan motivera sitt svar mer i detalj. Net Promoter Score beräknas genom att subtrahera andelen kritiker från andelen ambassadörer.

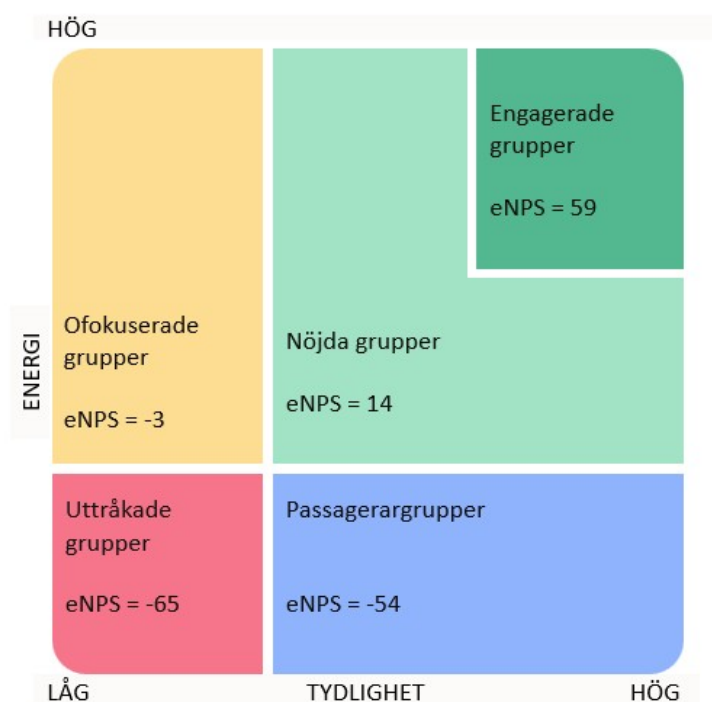
Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera organisationen som arbetsgivare till en vän eller bekant?



Figur 10: Förklaring eNPS-beräkningen

Empiriska bevis

I en av våra studier på Brilliant undersökte vi sambandet mellan engagemang och Employee Net Promoter Score (eNPS). Se figuren nedan, som visar eNPS för respektive område i diagrammet. Figuren visar tydligt att engagerade medarbetare (representerade av det mörkgröna området) har i snitt ett högt eNPS. I det ljusgröna området är eNPS-resultatet redan avsevärt lägre, och i de gula, blå och röda områdena är eNPS negativt, vilket innebär att det finns fler kritiker än ambassadörer.



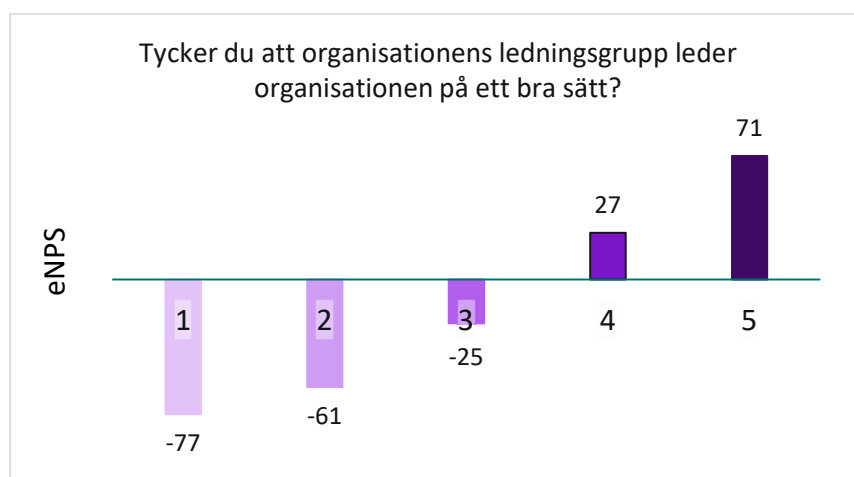
BRILLIANT STUDIE

Engagerade arbetsgrupper hade ett högre eNPS.

Studien bygger på data från över 200 000 medarbetarenkäter.

Figure 11: Engagemang och eNPS

En stark drivkraft för eNPS är förtroendet för ledningen. Medarbetare som anser att ledningsgruppen leder organisationen på ett bra sätt är ofta ambassadörer för organisationen. Nästa diagram illustrerar detta samband, där den horisontella axeln visar svaren på frågan om förtroende för ledningen på en skala från 1 till 5. Sambandet mellan förtroende för ledningen och eNPS förstärks ofta av effektiv intern kommunikation från ledningsgruppen.



BRILLIANT STUDIE

Förtroende för ledningen har en stark effekt på eNPS.

Studien baseras på cirka 174 000 svar från över 200 organisationer.

Figur 12: Förtroende för ledningen och eNPS

Not: Även om Net Promoter Score är ett globalt vedertaget mått, är det inte utan kritik (se Baehre et al. (2022) för en översikt). eNPS kan uppfattas som alltför förenklat och sakna specifik detaljrikedom. Kulturella skillnader i hur respondenter besvarar NPS-frågan har också lyfts fram. Dessutom kan ett alltför stort organisatoriskt fokus på detta enskilda mått leda till gamification-beteenden. Trots detta visar forskning att eNPS är en stark indikator på organisatorisk framgång, vilket bland andra visats av Reichheld (2003). Det ger också omfattande möjligheter till benchmarking, vilket möjliggör jämförelser mellan organisationer, branscher och länder. Benchmarking med eNPS har blivit särskilt attraktivt tack vare måttets breda användning.

Brilliants undersökningsmetod

Våra mätmetoder har en stark förankring i akademisk teori. Utöver detta valideras mätningarna regelbundet genom statistiska analyser, såsom faktoranalys, regressionsanalys och modeller baserade på item response theory. Brilliants databas innehåller över en miljon datapunkter från medarbetarundersökningar som genomförts i ett stort antal organisationer inom olika branscher.

Våra index uppvisar starka psykometriska egenskaper i termer av:

- *Reliabilitet*
Cronbachs α ligger vanligtvis mellan 0,8 och 0,9 för våra olika index. Detta indikerar att våra mätinstrument är tillförlitliga och uppvisar god intern konsistens.
- *Validitet*
Våra mätinstrument uppvisar stark innehållsvaliditet samt begreppsvaliditet (både konvergent och divergent). Det innebär att våra skalor är träffsäkra och mäter det de är avsedda att mäta. Vidare är våra resultat generaliserbara, eftersom de ger konsekventa utfall i olika organisationer, vilket speglar god extern validitet.

Reliabilitet och validitet är också centrala aspekter i utvecklingen av skräddarsydda mätinstrument som vi tar fram åt våra kunder.

Referenser

- Agarwal, A. U. (2014). Linking justice, trust and innovative work behavior to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73.
- Akgün, A. E., Lynn, G. S., Keskin, H., & Dogan, D. (2014). Team learning in IT implementation projects: Antecedents and consequences. *International Journal of Information Management*, 34(1), 37-47.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European industrial training*, 15(4).
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organisation Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L., & Lee, N. (2022). The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(1), 67-84.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28.
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36-53.
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and innovation management*, 19(4), 332-345.
- Bass, B. M. (1997). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organisations*, 318-333.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organisational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organisational psychology*, 87(1), 138-157.
- Bridger, E. (2018). *Employee Engagement: A Practical Introduction*. Kogan Page Publishers.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, Z. S. (2022). *Understanding employee engagement: Theory, research, and practice*. 2nd Ed., Routledge.
- Caillier, J. G. (2016). Does public service motivation mediate the relationship between goal clarity and both organisational commitment and extra-role behaviors? *Public Management Review*, 18(2), 300-318.
- Chênevert, D., Vandenberghe, C., Doucet, O., & Ayed, A. K. B. (2013). Passive leadership, role stressors, and affective organisational commitment: A time-lagged study among health care employees. *European Review of Applied Psychology*, 63(5), 277-286.
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2020). Work group inclusion: Test of a scale and model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75-102.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2015). Direct and contextual influence of team conflict on team resources, teamwork engagement, and team performance. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(4), 211-227.

- Daspit, J., Justice Tillman, C., Boyd, N. G., & Mckee, V. (2013). Cross-functional team effectiveness: An examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences. *Team Performance Management: An International Journal*, 19(1/2), 34-56.
- Delgado Piña, M. I., María Romero Martínez, A., & Gómez Martínez, L. (2008). Teams in organisations: a review on team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 7-21.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (2023). *Right kind of wrong: The science of failing well*. Simon and Schuster.
- Gallo, A. (2023). What is psychological safety? *Harvard Business Review*, 15.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: a latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88-100.
- González-Romá, V., & Hernández, A. (2014). Climate uniformity: Its influence on team communication quality, task conflict, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1042.
- Hakanen, J. J., Rouvinen, P., & Ylhäinen, I. (2021). The impact of work engagement on future occupational rankings, wages, unemployment, and disability pensions—a register-based study of a representative sample of Finnish employees. *Sustainability*, 13(4).
- Hamstra, M. R., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Transformational and transactional leadership and followers' achievement goals. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 413-425.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. Simon and Schuster.
- Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E. and Schlesinger L.A. (2008); Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*; July-August.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851.
- Irving, J. A., & Longbotham, G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the organisational leadership assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98-113.
- Kazemi, A., & Elfstrand Corlin, T. (2021). Linking supportive leadership to satisfaction with care: proposing and testing a service-profit chain inspired model in the context of elderly care. *Journal of Health Organization and Management*, 35(4), 492-510.
- Kruse, K. (2013). What is leadership? *Forbes Magazine*, 3.
- Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P., Pecino, V., López-Liria, R., Padilla, D., & Aguilar-Parra, J. M. (2018). Consequences of Team Job Demands: Role Ambiguity Climate, Affective Engagement, and Extra-Role Performance. *Frontiers in psychology*, 8, 2292.
- Matsuo, M. (2024). The trickle-down effect of strengths use support: examining the linkage between "support from superiors" and "support for subordinates". *Personnel Review*.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organisational psychology*, 77(1), 11-37.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54.

- Reichheld, F. & Markey, R (2011). *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World* (Revised and Expanded Edition). Harvard Business School Publishing.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organisation: The contribution of perceived organisational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Roberson, Q. M., & Colquitt, J. A. (2005). Shared and configural justice: A social network model of justice in teams. *Academy of Management Review*, 30(3), 595-607.
- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2011). Improving the "leader-follower" relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect on follower job response. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 587-608.
- Salanova M., Agut S. & Peiro J.M. (2005); Linking Organisational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied psychology*; 2005, Vol. 90, no. 6, pp. 1217-1227.
- Sawyer, J. E. (1992). Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 130.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In: *Employee engagement in theory and practice* (pp. 29-49). Routledge.
- Schwab, Klaus (2017); *The Fourth Industrial Revolution*; Portfolio Penguin.
- Sharafizad, J., Redmond, J., & Morris, R. (2020). Leadership/management factors impact on employee engagement and discretionary effort. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23(1), 43-64.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement?. In *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15-35). Routledge.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.
- Son, J. H., Kim, J. H., & Kim, G. J. (2021). Does employee satisfaction influence customer satisfaction? Assessing coffee shops through the service profit chain model. *International Journal of Hospitality Management*, 94.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organisation Management*, 38(4), 427-454.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of applied psychology*, 99(2), 181.
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138.
- Williams, P., & Naumann, E. (2011). Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis. *Journal of services marketing*, 25(1), 20-32.
- World Economic Forum (2025); *Future of Jobs Report 2025*, Insight Report
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organisational psychology*, 82(1), 183-200.
- Yee, R. W., Yeung, A. C., & Cheng, T. E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109-120.

- Yee, R. W., Yeung, A. C., & Cheng, T. C. E. (2011). The service-profit chain: An empirical analysis in high-contact service industries. *International Journal of Production Economics*, 130(2), 236-245.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2016). The trickle-down effect of good (and bad) leadership. *Harvard Business Review*, January 14.
- Zhang, Y., Hu, Z., Tian, S., Zhou, C., & Ding, Y. (2022). Trickle-down effects of temporal leadership: The roles of leadership perspective and identification with leader. *Frontiers in Psychology*, 13, 1013416.

Om Brilliant

Brilliant tar kund- och medarbetarrelationer till nästa nivå genom automatiserade rekommendationer och ett helhetsperspektiv av situationen.

Vi mäter inte bara medarbetarnas engagemang och kundernas upplevelse av varumärket – utan gör skillnad i förändringsarbetet och hjälper organisationer och ledare att bli bättre.

brilliantfuture.se



Brilliant