



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Employer branding i praktiken och dess påverkan på företagskultur

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT19
Kandidatuppsats
Mathias Börtin 960326
Martin Ericsson 960122
Handledare: Vedran Omanović

Abstract

This essay concerns the way organizations use employer branding in practice and in particular how this practical work affects the culture within organizations. Four different organizations have been subject for this essays underlying study, Swedish Customs, VGR, a large public organization with varying responsibilities, Oddwork a firm of employer branding and recruitment consultants and Polestar, a firm that produces electric cars. These organizations practical work regarding employer branding and its effects on corporate culture has been analyzed using a theoretical framework consisting of Foucault's discussion of control and discipline in his book, Discipline and Punish, an article by Power on counting, control and calculation as well as an article by Tajfel regarding social identity as well as previous studies of employer branding and corporate culture. Research of the four organizations has been conducted using a qualitative case study methodology. The main conclusion of the essay is that the active work with employer branding certainly affects the culture within the four organizations that have been subjects of this study and that the two concepts are tightly connected but that the way in which the corporate culture is affected varies.

Key words: Employer branding, corporate culture, measurement, control, social identity.

Denna uppsats handlar om hur organisationer använder employer branding i praktiken och i synnerhet hur detta praktiska arbete påverkar kulturen i organisationerna. Fyra olika organisationer har studerats, Tullverket, Västra Götalandsregionen, Oddwork och Polestar. Dessa organisationers praktiska arbete med employer branding och dess påverkan på företagskulturen har analyserats med hjälp av ett teoretiskt ramverk bestående av Foucaults bok Övervakning och straff, en artikel av Power om kontroll och mätning samt en artikel av Tajfel om social identifikation samt tidigare studier av employer branding och företagskultur. Forskning har bedrivits i form av en kvalitativ flerfallsstudie. Uppsatsens huvudsakliga slutsats är att arbetet med employer branding i de studerade organisationerna påverkar deras kultur och att koncepten är tätt sammanlänkade men att den påverkan employer branding har på kulturen varierar mellan organisationerna.

Nyckelord: Employer branding, företagskultur, mätning, kontroll, social identifikation.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	4
1.1 Employer branding	4
1.2 Företagskultur	5
1.3 Sammankoppling	6
1.4 Problemformulering och forskningsfrågor	6
1.6 Sammanfattning	7
1.7 Disposition	8
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Tidigare studier	9
2.2 Kontroll och övervakning	10
2.3 Mätning	11
2.4 Social identifikation	11
2.5 Sammanfattning	12
3. Metod	13
3.1 Abduktiv ansats	14
3.2 Kvalitativ metod	14
3.3 Urval och insamling av material	15
3.3.1 Andrahandsmaterial	15
3.4 Kvalitativa intervjuer	16
3.5 Analys av data	18
3.6 Forskningsetiska aspekter	18
3.7 Uppsatsens begränsningar	19
3.8 Sammanfattning	19
4. Empiri	20
4.1 Observationer	20
4.2 Employer branding	21
4.3 Företagskultur	24
4.4 Kontroll, övervakning och mätning	25
4.5 Social identifikation	27
5. Analys	28
5.1 Employer branding	28
5.2 Företagskultur	29
5.3 Kontroll, övervakning och mätning	31
5.4 Social identifikation	32

6. Slutsatser	33
6.1 Möjligheter för vidare forskning	34
7. Källförteckning	35

1. Introduktion

I många branscher finns det flertalet företag som har liknande storlek, liknande nisch och liknande belöningsystem för anställda. För att särskilja sig från de andra arbetsgivarna väljer många organisationer att arbeta med employer branding och på så sätt locka till sig den kompetens som flera företag konkurrerar om. Employer branding är organisationers arbete med att marknadsföra företaget som en attraktiv arbetsgivare för såväl anställda som jobbsökande. Man försöker då särskilja sig från konkurrenterna för att knyta till sig den bästa möjliga personalen.¹ Hur organisationers praktiska arbete med detta går till samt dess påverkan på deras kultur har studerats genom en kvalitativ flerfallsstudie av relevanta svenska organisationer utifrån den problemformulering som valts. Med relevanta organisationer avses organisationer som aktivt arbetar med sitt employer brand eller planerar att göra det i framtiden. Av särskilt intresse för studien har varit hur arbetet med employer brandings påverkan mäts, huruvida det används för att kontrollera företagskulturen samt om, och i så fall hur, det påverkar människors sociala identitet i de studerade organisationerna. För att underlätta vidare läsning av uppsatsen introduceras dess centrala begrepp, employer branding och företagskultur nedan.

1.1 Employer branding

Employer branding är ett relativt nytt koncept som behandlar organisationers förmåga att locka till sig och behålla så bra anställda som möjligt. Employer branding representerar organisationers interna och externa marknadsföring av sig själv som en unik och attraktiv arbetsgivare. Organisationer använder i allt större utsträckning employer branding för att engagera medarbetare i organisationens kultur.² Detta blir allt viktigare då konkurrensen om duktiga medarbetare intensifieras vilket drivs på av den framväxande kunskapsekonomin som gör det viktigt för arbetsgivare att marknadsföra sig i syfte att locka till sig skickliga medarbetare.³ Arbetsgivare kan använda begreppet employer branding för att koordinera sitt arbete med rekrytering, interna utbildningar och hanteringen av de anställdas karriärbågar. Misslyckas organisationen med detta tappar både företaget och de anställda konkurrenskraft.⁴ Först att lansera begreppet på en bred front var Tim Ambler och Simon Barrow.⁵ De menar i sin artikel *The employer brand* att employer branding fungerar som en syntes av företagskultur, intern marknadsföring och företagsrykte. Detta har blivit viktigt att hantera då människorna ofta

¹ Backhaus, Kristin och Tikoo, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9, nr 5 (2004): 501-517, DOI: <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.

² Ibid

³ Ewing, Michael T. Pitt, Leyland F. de Bussy, Nigel M. och Berthon, Pierre. Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*. Vol: 21, nr. 1 (2002): 3-22, DOI: 10.1080/02650487.2002.11104914.

⁴ Ibid.

⁵ Parment, Anders, Dyhre Anna och Rony Lutz, Hieronymus. *Employer branding: så bygger arbetsgivare starka varumärken*. Lund: Studentlitteratur AB. 2017.

beskrivs som organisationers främsta resurs och varumärken organisationers främsta tillgång.⁶ Det går att studera ett företags employer brand ur tre olika perspektiv, internt, externt och extern tolkning. Internt berör befintliga medarbetare medans externt berör potentiella medarbetare och extern tolkning hur de befintliga medarbetarna tror att omvärlden ser på företaget.⁷ Ett framgångsrikt employer brand bör ligga i linje med organisationens verklighet, vara differentierat från konkurrenter och attraktivt för sin målgrupp.⁸ Denna kunskap är viktig för att utreda hur konceptet employer branding tolkas inom organisationer och hur det används rent praktiskt. För att till fullo kunna förstå hur och varför employer branding används praktiskt måste man även förstå kulturen i den organisationen som granskas.

1.2 Företagskultur

Enligt Denison menar de flesta författare att företagskultur består av de övertygelser, värderingar och beteende mönster som utgör kärnan i organisationens identitet.⁹ Grey menar att en vanlig definition av organisationskultur är "så som vi gör saker och ting här inom organisationen".¹⁰ I denna uppsats kommer gör ingen skillnad mellan begreppen organisationskultur och företagskultur, de betraktas som likvärdiga fenomen. I uppsatsen används därför begreppet företagskultur även om inte alla organisationer som studerats är privatägda företag. Begreppet företagskultur har blivit mycket uppmärksammat trots att det finns begränsat med bevis rörande sambandet mellan en stark företagskultur och goda resultat.¹¹ Grey menar att det alltid finns en spontan företagskultur som växer fram och formas naturligt av organisationens medlemmar men att det även kan finnas en påtvingad företagskultur till följd av ledningens försök att styra kulturen inom organisationen, ofta i syfte att den ska bli mer effektiv. Övervakning av olika slag kan då bli ett viktigt verktyg för ledningen i dess strävan efter att medarbetarna ska anpassa sig efter den kultur som ledningen önskar. Om ledningens arbete med att styra kulturen lyckas så leder det till en sorts självdisciplinering där företagskulturen internaliseras av medlemmarna och de börjar efterleva ledningens önskade kultur. Detta ska då ur ledningens perspektiv få de anställda att vilja uppnå samma syfte som organisationen. Företag försöker enligt Grey styra kulturen dels att styra kulturen genom olika aktiviteter men även genom rekrytering av personal som man tror passar in i den kulturen man eftersträvar.¹² Smircich påpekar dock att det kan vara svårt att styra kulturen fullt ut då det ofta

⁶ Ambler, Tim och Barrow, Simon. The employer brand. *The Journal of Brand Management*. Vol. 4 no. 3 (1996): 185-206.

⁷ Maxwell, Rachael och Knox, Simon (2009) Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*. Vol. 25, nr. 9-10, 893-907, DOI: <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>.

⁸ Ambler och Barrow, 1996, ss. 185-206. Backhaus och Tikoo, 2004, ss. 501-517.

⁹ Denison, Dan. Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational dynamics*. Vol. 13, nr. 2, 4-22. DOI: 10.1016/0090-2616(84)90015-9

¹⁰ Grey, Chris. *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera Organisationer*. Lund: Studentlitteratur, 2009.

¹¹ Denison, ss. 4-22.

¹² Grey, 2009.

finns motsträviga subkulturer eller till och med motkulturer inom en organisation.¹³ Denna kunskap är viktig för att förstå miljön som uppsatsens respondenter verkar i och kontexten som employer branding implementeras i.

1.3 Sammankoppling

Grey menar att internaliseringen av organisationskultur i medlemmarna kan få dem att stanna kvar inom organisationen.¹⁴ Detta för tankarna till den roll employer branding har gällande att inte bara locka nya medarbetare, utan också få anställda att stanna kvar. Denna uppsats ska utreda hur praktiskt arbete med employer branding påverkar företagskulturen och på vilka sätt detta sker. Specifikt ska employer brandings eventuella roll som verktyg för kontroll och kulturstyrning samt dess eventuella påverkan på anställdas sociala identitet studeras. Det relativt nya konceptet employer brandings praktiska påverkan ute på arbetsplatsen är av intresse för såväl arbetsgivare som arbetstagare. Enligt Backhaus och Tikoo verkar det som att arbetsgivare lägger ner mycket resurser på arbetet med employer branding, att förstå vad de får för resultat av detta är därför väsentligt.¹⁵ Det finns alltså ett ekonomiskt värde för arbetsgivare i att inte bara ha bra koll på konceptet, utan också utföra det och mäta dess påverkan. Employer brandings eventuella påverkan på företagskulturen är av intresse för anställda då det direkt kan ha inflytande över deras arbetssituation och i sin tur en stor del av vardagen. Det är ett koncept som berör ett stort antal människor, både arbetsgivare och arbetstagare, och det bidrar då till att området är av intresse att undersöka.

1.4 Problemformulering och forskningsfrågor

Nedan presenteras uppsatsens forskningsproblem och forskningsfrågor. Forskningsproblemet och forskningsfrågorna har formulerats för att möjliggöra en bild av employer brandings eventuella roll som verktyg för att kontrollera eller övervaka kulturen inom organisationer, hur organisationer mäter påverkan av detta aktiva arbete med employer branding och företagskultur samt vad detta får för eventuell påverkan på de anställdas sociala identitet. Tidigare studier tar upp kultur som en del av arbetet med employer branding, men det finns ingen tydlig beskrivning över hur företagskulturen praktiskt påverkas av arbetet. Detta leder till följande problemformulering:

- Hur påverkar organisationers arbete med employer branding deras företagskultur?

¹³ Smircich, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*. Vol. 28, nr. 3, 339-358.

¹⁴ Grey, 2009.

¹⁵ Backhaus och Tikoo, 2004, ss. 501-517.

För att uppfylla syftet och hantera forskningsproblemet har stöd tagits av följande forskningsfrågor:

- Hur används employer branding för att kontrollera och övervaka kulturen inom organisationer?
- Hur mäter organisationer den påverkan som arbetet med employer branding och företagskultur har?
- Vilken påverkan får arbetet med employer branding på de anställdas sociala identifikation?

1.5 Syfte

Uppsatsens syfte är att utifrån problemformuleringen, med stöd av forskningsfrågorna, studera hur organisationer använder sig av employer branding i praktiken och hur det påverkar kulturen bland de anställda på arbetsplatsen. För att uppfylla syftet diskutera den insamlade empirin, där tio respondenter med olika ansvarsområden intervjuats med stöd av tidigare studier och teorier med olika infallsvinklar.

1.6 Sammanfattning

Det första kapitlet ger en introduktion till konceptet employer branding som ligger i fokus i uppsatsen, men även en kortare beskrivning av företagskultur som också spelar en betydande roll. De två koncepten förs samman och en diskussion förs om varför det är relevant att genomföra en studie inom området. Relevansen grundar sig i två delar. Den första är den stora mängd individer som berörs av konceptet, i både form av arbetsgivare men också arbetstagare. Det påverkar deras vardag på arbetsplatsen och i sin tur då en stor del av deras liv. Den andra delen är den ekonomiska. Organisationer lägger ner mycket resurser på området, vilket bidrar till relevansen i form av att det är högst väsentligt för organisationer att vara medvetna om vad deras faktiska resultat med arbetet blir. En problemformulering presenteras som kommer undersökas i stöd av flertalet forskningsfrågor och därefter definieras uppsatsens syfte.

1.7 Disposition

Teoretisk referensram

Det andra kapitlet behandlar uppsatsens teoretiska referensram och inleds med en beskrivning av tidigare studier, följt av de teoretiska teman som ligger till grund för uppsatsen. Vidare förklaras hur dessa teman kan kopplas tillsammans för att användas som verktyg för att analysera uppsatsens empiriska material.

Metod

Följt efter den teoretiska referensramen presenteras och motiveras det metodologiska tillvägagångssättet i kapitel tre. Här finns beskrivning och motivering till typ av undersökning, ansats, insamling och analys av data men även forskningsetiska aspekter och en diskussion kring uppsatsens begränsningar. I tabell 1 på sida 17 finns en översikt över samtliga respondenter. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

Empiri

I det fjärde kapitlet presenteras det insamlade empiriska material som uppsatsen bygger på, som till största del består av intervjuer. Empirin har tematiseras för att underlätta analysen och göra det enklare för läsare att få en överblick av materialet.

Analys

Efter kapitlet om empirin följer, i kapitel fem, analysen av det empiriska material som beskrivits, med stöd av den teoretiska referensram som tidigare presenterats. Även analysen är uppdelad efter de teman som finns i det fjärde kapitlet.

Slutsatser

Slutligen presenteras i kapitel sex de slutsatser som dragits av studien och tankar kring möjligheter för vidare forskning kring ämnet.

2. Teoretisk referensram

För att studera forskningsproblemet “Hur påverkar organisationers arbete med employer branding deras företagskultur?” har ett par teorier valts ut som utgångspunkter för uppsatsens analys. Nedan kommer den teoretiska referensram som vägleder undersökningen och ligger till grund för att diskutera och analysera uppsatsens empiri att presenteras. Det textmaterial som ligger till grund för den teoretiska referensramen summeras och presenteras i olika teman men kopplas sedan till varandra för att beskriva uppsatsens teoretiska utgångspunkt. Inledande presenteras tidigare studier inom området för att skapa en bild över hur man tidigare undersökt konceptet employer branding.

2.1 Tidigare studier

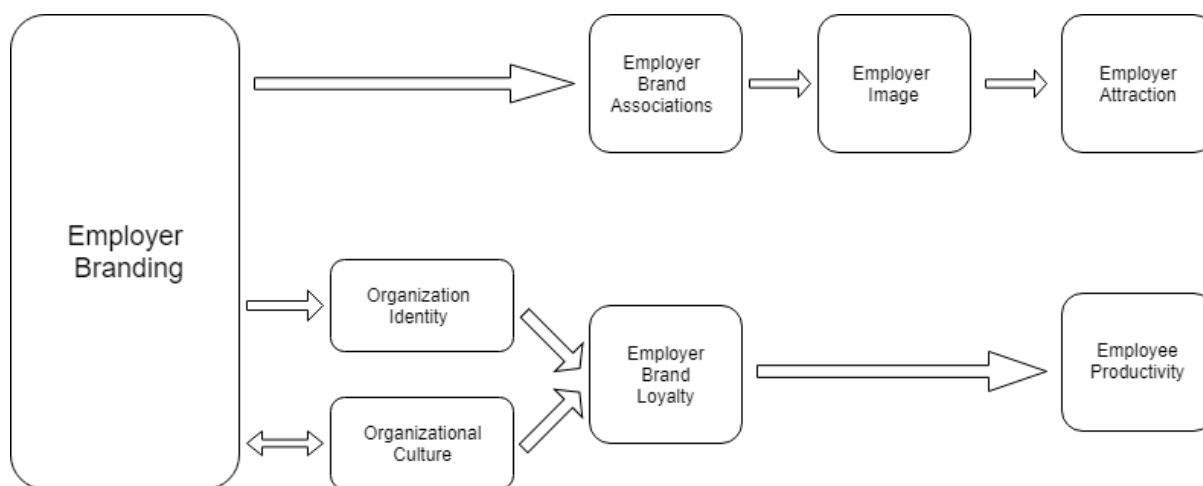
Som nämnt tidigare så var Tim Ambler och Simon Barrow de första att lansera employer branding på bred front, år 1996 i artikeln *The employer brand*.¹⁶ Artikeln presenterades i *The Journal of Brand Management* och inleder med att belysa de många rapporter som uttrycker att medarbetare är företagets främsta resurs och att dess varumärke är dess främsta tillgång. Ambler och Barrow menar att en kombination av marknadsföring, som stärker varumärket, och HR-funktioner, som fokuserar på anställda skulle vara till fördel för företagen. Artikeln baseras på en kvalitativ undersökning av 27 företag i Storbritannien där högt uppsatta personer ombads reflektera över hur de arbetar med HR och varumärkets relevans. Ambler och Barrow talar om ett employer brand equity, en immateriell tillgång som går att mäta och värdera. Ett väl genomfört arbete med employer branding leder till ett högre employer brand equity vilket i sin tur bidrar till en högre värdering av företaget som helhet. Artikelns slutsats är att ett arbete med employer branding gynnar företag på flera olika plan, men är i störst relevans för företag där "high skills and development" är viktigt och mindre relevant för industrier och tillverkningsföretag där arbetarnas individualitet inte ligger i fokus.¹⁷

Kristin Backhaus och Surinder Tikoo tar konceptet vidare 2004 i sin artikel *Conceptualizing and researching employer branding* där de fokuserar på att ta fram ett ramverk för employer branding. Ramverket syftar till att göra det enklare att förstå vilka olika delar som ingår i konceptet och hur de hänger ihop. Backhaus och Tikoo inleder med att förklara att företag i ökad grad använder sig av employer branding för att attrahera nya anställda och försäkra sig om att befintliga anställda är engagerade i både företagets kultur och strategi. Vidare menar de att företag verkar använda stora mängder resurser för just employer branding vilket indikerar att dessa företag finner ett värde i konceptet. Trots dess växande popularitet så belyser Backhaus och Tikoo en avsaknad av akademisk forskning kring konceptet men tar upp Ambler och Barrows artikel som ett exempel på tidigare forskning. Enligt ramverket, som finns illustrerad nedan som figur 1, skapar employer branding två huvudsakliga tillgångar; "employer brand associations" och "employer brand loyalty". Employer brand associations formar den bild av arbetsgivaren som finns, vilket i sin tur påverkar hur attraktiv en arbetsgivare anses vara. Employer brand loyalty är den lojalitet som finns gentemot organisationens employer brand och den formas av organisationens identitet samt kultur. Lojaliteten påverkar i sin tur produktiviteten hos de anställda då deras vilja att engagera sig i organisationen ökar ju högre nivå av lojalitet de känner. Här beskriver Backhaus och Tikoo lojaliteten som ett sätt för de anställda att bete sig, som härstammar från den företagskultur som råder inom organisationen. Företagskulturen påverkar även employer branding i ett tvåsidigt förhållande med varandra.¹⁸ Av särskilt intresse för denna uppsats är hur employer branding används för att påverka företagskulturen.

¹⁶ Parment, Dyhre och Lutz, 2017.

¹⁷ Ambler och Barrow, 1996, ss. 185-206.

¹⁸ Backhaus och Tikoo, 2004, ss. 501-517.



Figur 1. Egen bearbetning. Employer branding framework. Backhaus, Kristin och Tikoo, Surinder. *Conceptualizing and researching employer branding*, s.505. 2004.

2.2 Kontroll och övervakning

Foucault beskriver hur ledningen i organisationer genom kontroll och övervakning kan disciplinera medarbetarna att följa vissa regler och normer, på så vis kan man påverka deras beteende. Denna kontroll och övervakning kan i organisationer med stor transparens även användas av medarbetarna för att granska ledningen. Foucault beskriver fenomenet panoptikon, en situation där människor vet att de närsomhelst kan bli övervakade. Att människorna i organisationen ständigt kan övervaka varandra, exempelvis i öppna kontorslandskap leder till självdisciplinering och social kontroll. Det är just självdisciplineringen, att de övervakade medlemmarna i organisationen självmant följer normerna och reglerna, som är målet med övervakningen enligt Foucault. De rådande värderingarna och normerna inom organisationen förstärks och maktförhållandena byggs in i systemet istället för att knytas till individuella personer.¹⁹ Ett aktivt arbete med employer branding innebär att man får en sammansättning och kultur som är svår för andra organisationer att imitera. Man exponerar systematiskt medarbetarna för den värderingsgrund som finns inom det employer brand som arbetsgivaren har, vilket i sin tur skapar den unika företagskultur som har arbetsgivarens värderingar som grund.²⁰ Detta kan fungera som den disciplin som Foucault beskriver. Att de anställda anpassar sig efter arbetsgivarens employer brand kan ses som en typ av självdisciplinering. Paralleller mellan detta arbete och den kontroll och övervakning som Foucault beskriver kan undersökas med stöd av Foucaults bok.²¹ Foucault bidrar alltså till uppsatsens teoretiska referensram genom att ge ett teoretisk perspektiv på den kontroll och disciplinära makt som kan tänkas uppstå genom arbetsgivarens arbete med employer branding om det påverkar kulturen i organisationen. En typ av verktyg för övervakning och kontroll kan vara samla in och mäta olika typer av data, exempelvis genom medarbetarundersökningar eller prestationsmätningar.

¹⁹ Foucault, Michel. *Övervakning och straff: fängelsets födelse*. Lund: Arkiv förlag, 2017.

²⁰ Backhaus och Tikoo, 2004, ss. 501-517.

²¹ Foucault, 2017.

2.3 Mätning

Mätningen i sig och insamlingen av data är en stor del av många organisationer idag. Syftet varierar, från interna mätningar för medarbetare till externa kundundersökningar. Power beskriver nackdelarna med mätningarna och ifrågasätter dess nytta. Det kulminerar i att konsekvenserna som mätning medför beskrivs. Centralt är konsekvensen att för stort fokus på mätning leder till ett arbetssätt som ger mediokra resultat. Att hela tiden försöka hitta nya faktorer att mäta leder ofta till att resultatet hamnar i skuggan av mätningen i sig. Vidare så tar Power upp att viktiga variabler som är svåra att mäta missas och att mätningar därför leder till en överdriven simplificering av den komplexa verkligheten. Även legitimitet är ett centralt begrepp. Mätningar utförs för att skapa legitimitet då det finns en stark tillit till siffror.²² Uppsatsens frågeställning grundar sig i organisationers arbete med employer branding. En koppling mellan organisationers arbete med mätning och employer branding kan då göras med stöd av Powers artikel. Både intern och extern information mäts i stor utsträckning i organisationer vilket gör att dessa mätningar kan jämföras med de aspekter om bland annat mätning som en form av legitimitetsskapande som Power tar upp.²³ Det kan vara så att arbetet med employer branding i en organisation legitimeras med data som mäts och samlas in, utan att det egentligen finns ett tydligt samband mellan de två eller att mätningarna har haft som mål att endast legitimera arbetet. Powers artikel har valts ut som del av den teoretiska referensramen då den bidrar till ett kritiskt perspektiv på de olika formerna av mätning och kontroll som arbetsgivare kan använda i sitt arbete med employer branding. Mätningar av prestationer skulle kunna göra det viktigt att prestera på jobbet för att stärka sin sociala status.

2.4 Social identifikation

Tajfel beskriver i sin artikel olika aspekter av social identifikation. De mest centrala delarna i teorin är idén om innejgrupper och utegruupper. Individer identifierar sig själva med sociala innejgrupper och distanserar sig från utegruupper. En anledning till att individer gör dessa avgränsningar är bland annat att det stärker deras egen upplevda identitet. Associationen med innejgruppen validerar den identitet individen eftersträvar.²⁴ Denna kunskap kan användas för att senare kunna diskutera hur employer branding kan påverka hur medarbetare och chefer ser på varandra och sig själva. Det blir därför viktigt för organisationen att skapa en kulturell kontext där de blir en del av innejgruppen när de väljer att följa de normer som ur organisationens perspektiv är önskvärda. När situationer uppstår med dessa grupperingar så förstärks de positiva aspekterna av innejgrupperna genom dialog, och de negativa aspekterna förstärks för utegruupperna. Enligt Tajfel leder detta till att grupperna får fördomar om varandra

²² Power, Michael. Counting, Control and Calculation: Reflections on Measuring and Management. *Human Relations* Vol. 57, nr. 6 (2004): 765–783. doi:10.1177/0018726704044955.

²³ Ibid

²⁴ Tajfel, Henri. Social Identity and Intergroup Behaviour. *Information (International Social Science Council)* Vol. 13, nr. 2 (1974): 65–93. doi:10.1177/053901847401300204

och ibland kan hamna i konflikter. Tajfel betonar att för att dessa inne- och utegrupper ska existera så bör det finnas en tydlig struktur kring “vi” och vilka det innefattar, samt “dem” och vilka det innefattar. Vidare så menar Tajfel att individer kan försöka få sin grupp att efterlikna en annan grupp om den andra gruppen anses vara bättre. Enandet av olika grupper kan enligt Tajfels artikel få skillnader som tidigare sågs som stora och viktiga att framstå som närmast obetydliga.²⁵ Social identifikationsteori är av relevans för uppsatsen då det ger teoretisk förståelse de olika grupper, exempelvis subkulturer som kan existera inom organisationer.²⁶ Detta möjliggör infallsvinklar för att studera om organisationer arbetar med att skapa en enad grupp inom organisationen och konsekvenserna av detta.

2.5 Sammanfattning

Detta kapitel beskriver det teoretiska ramverk som ligger till grund för uppsatsen. Inledande presenteras tidigare studier inom området, där Ambler och Barrows *The employer brand* utgör startskottet för konceptets spridning. Backhaus och Tikoos *Conceptualizing and researching employer branding* bygger vidare och ger en överblick över de olika delarna som ingår i employer branding, och hur de påverkar varandra. Vidare presenteras de teoretiska områdena “kontroll och övervakning”, “mätning” och “social identifikation” med sammanhörande texter. Teorierna som sammanfattats i referensramen ovan kan tillsammans kopplas samman och användas för att förstå det praktiska arbetet med employer branding och dess konsekvenser. Social identifikation kan bidra till kontroll av medarbetarna om ledningen lyckas styra normerna på arbetsplatsen så att medarbetarna strävar efter att ingå i arbetsgivarens sociala kontext.²⁷ Employer branding används allt oftare för att engagera medarbetare i kulturen på arbetsplatsen, det kan alltså bidra till att skapa normer på arbetsplatsen och därför skapa inne- och utegrupper baserat på kulturen och fungera som en typ av kontroll av medarbetarna²⁸. Inne- och utegrupper kan finnas både internt i organisationen och externt, där organisationen i sig kan ses som en inne- eller utegrupp. Employer branding kan användas för att engagera medarbetarna i en kultur och kan därför användas till att behålla medarbetare som känner att de passar in inom ramen för den rådande kulturen.²⁹ Det aktiva arbetet med employer branding skulle kunna tänkas bidra till att skapa en kultur på arbetsplatsen där de anställda förväntas acceptera en grad av övervakning, kontroll och prestationsmätningar. Att mäta employer brand equity kan ge legitimitet åt företags arbete med employer branding.³⁰ Man legitimerar då en process som genom mätningar, övervakning och kulturstyrning kan användas för att disciplinera människorna inom organisationen. Baserat på Foucaults teorier kan detta yttra sig genom att

²⁵ Tajfel, 1974, ss. 65-93.

²⁶ Smircich, 339-358. Tajfel, 1974, ss. 65-93.

²⁷ Tajfel, 1974, ss. 65-93. Foucault, 2017.

²⁸ Tajfel, 1974, ss. 65-93. Foucault, 2017. Backhaus och Tikoo, 2004, ss. 501-517.

²⁹ Backhaus och Tikoo, 2004, ss. 501-517. Tajfel, 1974, ss. 65-93. Foucault, 2017.

³⁰ Power, 2004, 765–783. Ambler och Barrow, 1996, ss. 185-206. Tajfel, 1974, ss. 65-93.

människor disciplinerar sig själva efter organisationens kultur för att kunna placeras i en innegrupp.³¹

3. Metod

För att undersöka uppsatsens forskningsproblem har en kvalitativ flerfallsstudie av fyra svenska organisationer genomförts. I början av forskningsfasen var tanken att studera två organisationer men på grund av det begränsade antalet tillgängliga respondenter per organisation togs beslutet att öka antalet studerade organisationer till fyra. En kvalitativ forskningsmetod används för att uppsatsen syftar till att studera och diskutera företags praktiska arbete med employer branding, ett svårtolkat koncept som implementeras i en komplex social kontext och därför behöver studeras på djupet.³² Detta skapar möjligheter att förstå de bakomliggande aktiviteterna som utgör företagens praktiska arbete med employer branding går till.

För att förstå konceptet employer branding och hur det implementeras av företag i praktiken användes såväl primär- som sekundärdata. Primärdatan samlades in via semistrukturerade intervjuer av anställda hos de olika arbetsgivarna för att ge en bild av hur arbetsgivares arbete med employer branding ser ut i praktiken. Viss primärdata kom även att samlas in genom observationer på arbetsplatserna. En tydlig avgränsning mellan material insamlat från intervjuer och material insamlat från observationer har gjorts. Sekundärdatan består i första hand av textmaterial från vetenskapliga artiklar som ska bredda uppsatsens innehåll och ge uppsatsen fler olika perspektiv samt koppla uppsatsens empiri till relevanta teorier. Att samla in sekundärdata och material från vetenskapliga artiklar ger möjlighet att snabbt samla stora mängder information.³³ Arbetet med uppsatsen har hindrats något på grund av svårigheter att få access till respondenter i god tid till uppsatsens deadline. Detta har främst yttrat sig på så vis att respondenter har tackat ja till intervjuer men sedan tagit god tid på sig gällande att boka in tider eller tagit lång tid på sig att svara på e-post eller inte svarat i telefonen. Orsaken till dessa problem tros vara att en del tänkbara respondenter varit upptagna och inte velat ta sig tid att ställa upp på intervjuer. Problemen med insamlandet av empiriskt material har till viss del lösts genom intervjuer via telefon och Skype för att spara tid samt nå fler respondenter. Trots dessa försök att minska bristen på empiri har studien endast fått tillgång till tio respondenter, tanken i början av studien var att intervjua ett något större antal respondenter för att få en större mängd förstahandsmaterial, studera organisationerna djupare och ökade möjligheter att göra jämförelser. För att kompensera för detta har en större mängd andrahandsmaterial än vad som först var tänkt använts.

³¹ Foucault, 2017. Tajfel, 1974, ss. 65-93..

³² Yin, Robert K. *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Publications. 2010. Ambler och Barrow, 1996, ss. 185-206.

³³ Patel, Runa och Davidson, Bo. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Upplaga 4. Linköping: Studentlitteratur AB. 2011.

3.1 Abduktiv ansats

En deduktiv ansats innebär att forskare utifrån befintlig teori formulerar en hypotes som sedan prövas empiriskt. Med induktiv ansats menas att forskare utifrån insamlad empiri formulerar ny teori. Denna uppsats bygger dock på en abduktiv ansats vilket är en sorts kombination av deduktiv och induktiv ansats. I uppsatsens första fas samlades det in tidig empiri som bidrog till formandet av en teoretisk referensram som sedan inspirerade samlandet av mer empiri vilket i sin tur bidrog till vidareutveckling av den teoretiska referensramen. Denna abduktiva ansats valdes bland annat då den gjorde så att arbetet med uppsatsen inte blev låst utan gav möjlighet för spontanitet och intuition i forskningsprocessen.³⁴ Exempelvis lades Foucaults bok och Powers artikel spontant till den teoretiska referensramen efter intervjun med Poyan, den första respondenten, eftersom vi såg en koppling mellan intervjun och texterna. En annan anledning till att en abduktiv ansats valdes är att det problem tidigare beskrivits med access till respondenter för studien vilket fick uppsatsens författare att stanna upp i forskningsfasen. Den extra tid som uppstod på grund av det minskade antalet respondenter kunde då användas till att reflektera över och utveckla den teoretiska referensramen.

3.2 Kvalitativ metod

Det är respondenternas subjektiva tolkningar av deras situation som undersöks och tolkas, empirin är således svår att kvantifiera. Därför har en kvalitativ forskningsmetod valts då det gör det möjligt att studera fenomen som är svåra att mäta på djupet.³⁵ Det insamlade materialet har bearbetats relativt kort tid efter insamlandet, exempelvis har intervjuerna transkriberats samma dag som de ägt rum eller i vissa fall dagen efter. Detta för att möjliggöra en löpande analys.³⁶ Forskningen har tagit formen av en flerfallsstudie, fyra olika organisationer har studerats för att möjliggöra jämförelser och öka antalet möjliga tolkningar. Att undersöka flera fall leder ofta till att varje fall studeras på en ytligare nivå och utkomsten får en förlust i djup, dock får man istället en möjlighet till fler tolkningar.³⁷ Denna avvägning har gjorts i förmån för möjligheten till fler tolkningar och jämförelser. Studien kan då belysa fler aspekter vilket bidrar till en mer nyanserad analys.

³⁴ Jacobsson, Gunnel. Abduktion - En forskningsmetod för psykodynamiska psykoterapeuter. *Matrix*. Vol. 27, nr 4, 324-347. Patel och Davidson, 2011.

³⁵ Alvehus, Johan. *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber, 2014.

³⁶ Patel och Davidson, 2011.

³⁷ Alvehus, 2014.

3.3 Urval och insamling av material

Vid valet av vilka organisationer som valts ut för studien har organisationer som inte aktivt arbetar med employer branding sorterats bort då problemformuleringen kräver att organisationen medvetet arbetar med employer branding eller i alla fall planerar att göra detta. Samtliga organisationer som studerats har kontor på plats i Västsverige, detta för att resurserna sätter vissa begränsningar för insamlingen av primärdatan. Vidare så har urvalet baserats på access, organisationerna som varit föremål för studien har givit tillstånd att studera dem. Vissa potentiella forskningsobjekt har alltså valts bort då de inte vill bli studerade. Studien bygger på kvalitativa intervjuer som i sin tur kräver access till organisationen som ska studeras och samarbetsvilja från individerna inom den. Organisationerna som valts ut har funnits i såväl privat (Oddwork, Polestar) som offentlig (VGR, Tullverket) sektor vilket ger bredd åt uppsatsens empiriska material, då det ger en större variation av svar då respondenterna befinner sig i olika kontext. På grund av bristfällig access och med tanke på tidsram som fanns har inga observationer gjorts fysiskt på plats hos VGR eller Tullverket vilket omöjliggjorde studier av deras arbetsmiljöer och försvårar jämförelser av dessa. Att antalet respondenter per organisation skiljer sig åt beror även det på access.

Tillvägagångssättet för urvalet av respondenter har varit en kombination av strategiskt urval och snöbollsurval. Ett strategiskt urval betyder att urvalet som görs har ett strategiskt element kopplat till sig.³⁸ Respondenter med ansvarsområde där employer branding finns har intervjuats först och sedan genom den personen har vi fått tillgång till fler anställda med andra ansvarsområden och positioner. Det strategiska elementet som valdes var alltså då att employer branding skulle finnas i respondentens ansvarsområde. Detta för att kunna få en tydlig överblick över den valda organisationens arbete med området tidigt, och kunna bygga vidare på det med insikter från övriga intervjuer. Snöbollsurval definieras som att man tar hjälp av individer man redan har skapat kontakt med för att finna ytterligare respondenter att intervjua.³⁹ Snöbollsurval valdes i hänsyn till de begränsningar gällande både tid och access som fanns samt att det inte fanns några krav på ansvarsområden eller liknande strategiska element på de respondenter som valdes utöver den första kontaktpersonen, då employer branding bedöms som ett koncept som potentiellt berör samtliga medlemmar av organisationer. En negativ aspekt med snöbollsurval är att respondenter styr val av nästkommande respondent, vilket kan påverka det insamlade materialet. Samtliga medlemmar av organisationerna där man aktivt arbetar med employer branding eller planerar att göra det bedömdes alltså kunna var potentiellt relevanta respondenter.

3.3.1 Andrahandsmaterial

Sekundärdata definieras som data i form av empiriskt material som skapats och har relevans för

³⁸ Alvehus, 2014.

³⁹ Ibid

en annan studie men även har relevans för den aktuella studien.⁴⁰ Andrahandsmaterial och sekundärdata som använts i uppsatsen har valts ut baserat på dess relevans för undersökningen samt dess trovärdighet och kvalitet. Med relevans avses att material är användbar för att förklara de fenomen som denna uppsats behandlar. Vissa artiklar så som den av Ambler och Barrow har valts ut då tidigare studier har hänvisat till den vilket ger trovärdighet. Andrahandsmaterial har samlats in genom sökningar i Göteborgs universitetsbiblioteks databas på grund av tillgänglighet och då det ger möjlighet att snabbt behandla en stor mängd relevant material, även Google Scholar har använts som sökverktyg.⁴¹ Ari på Västra Götalandsregionen tillhandahöll material i form av en powerpointpresentation på tjugoen sidor som beskriver VGRs arbete med employer branding och dess förväntade påverkan, vid användande av denna har hänsyn tagits till dess subjektivitet.

3.4 Kvalitativa intervjuer

De tio intervjuer som genomförts, och presenteras nedan i tabell 1 på sida 17, hade uppsatsens syfte och frågeställningar som utgångspunkt. Detta för att generera relevant data att senare kunna analysera. Anledningen till att just intervjuer användes för att samla empiriskt material är den relativt djupa förståelse som det kan ge.⁴² Detta val hör även ihop med den kvalitativa metod som valts. Gemensamt för alla intervjuer som genomförts är att de är semi-strukturerade men anpassade till respondenten. Respondenterna har i semistrukturerade intervjuer mer chans att påverka innehållet i intervjun som äger rum, samtidigt som de som intervjuar fokuserar mer på följdfrågor.⁴³ Det var den främsta anledningen till att ett semistrukturerat format valdes, för att ge chansen till respondenten att spegla sin verklighet på ett relativt fritt sätt. De hade alla en grund i frågor om employer branding och hur respondenten i fråga uppfattar att det används i praktiken. Anpassningen som skedde gjordes för att ta hänsyn till personens befattning och ansvarsområde inom organisationen. Om respondenten hade ansvar att på ett strategiskt plan försöka implementera employer branding i organisationen så fokuserade intervjufrågorna mer på detta. Om det var en medarbetare med mindre eller inget ansvar för hur employer branding implementeras som intervjuades så hamnade fokus i intervjun i större utsträckning på hur personen uppfattar att employer branding används i organisationens aktiviteter. Detta för att så mycket relevant information som möjligt skulle fås ur varje enskild intervju. Anledningen till att intervjufrågorna inte förblev helt statiska är att den data som genererats från intervjuerna skulle bli mer balanserad och ta hänsyn till den kontext som respondenten befinner sig i, till skillnad från om intervjufrågorna varit helt identiska. Målet med intervjuerna var att få nyanserade, detaljerade men också konkreta svar på hur employer branding praktiseras inom organisationerna i fråga. Följdfrågor ställdes i den mån som anses nödvändig för att konkretisera de svar som gavs. Intervjuerna och frågorna kunde alltså se lite annorlunda ut från fall till fall vilket i viss mån försvårar eventuella jämförelser av respondenternas svar.

⁴⁰ Alvehus, 2014.

⁴¹ Patel och Davidson, 2011..

⁴² Lind, Rolf. *Vidga vetandet*. Upplaga 1:3. Lund: Studentlitteratur AB. 2017.

⁴³ Alvehus, 2014.

Vid samtliga tio intervjuer gavs tillåtelse från respondenten att spela in intervjun, för att den sedan skulle kunna transkriberas. Transkriberingar av intervjuer har i största möjliga mål gjorts på standardsvenska för att göra dem läsbara på skriftspråk och därmed underlätta bearbetningen av materialet. Respondenterna presenteras i en tabell för att ge en tydlig överblick över vilka personer som intervjuats, vilken position de har inom organisationen, vilken organisation de tillhör samt hur många sidor transkribering respektive intervju genererade. Detta för att underlätta för läsaren och ge mer bakgrund till diskussioner längre fram i uppsatsen.

Tabell 1. *Intervjuade personer, position, organisation och antal transkriberade sidor.*

Namn	Position	Organisation	Antal transkriberade sidor*
Poyan	Head of Recruitment	Oddwork	13
Jesper	Talent Manager	Oddwork	7
Anna	HR Business Partner	Polestar	5
Christian	Digital Lead, Service Design Unit Lead	Polestar	5
Jens-Linus	Social Media Specialist	Polestar	6
Magnus	Head of Brand Experience	Polestar	5
Ari	Personalchef, HR-strateg	VGR	9
Maria	Programledare arbetsgivarvarumärke	VGR	5
Lotta	HR-chef	Tullverket	4
Christina	HR-specialist	Tullverket	4

*Typsnitt "Arial", storlek 11.5, dubbelt radavstånd.

Vid intervjun med Poyan på Oddwork, som var den första intervjun som genomfördes i forskningsfasen, visade respondenten en visuell presentation om employer branding som gav inspiration till vidare forskning. Denna presentation är dock inte tillgänglig som empiriskt material och har därför inte använts i uppsatsen. Intervjun med Ari Kokko på Västra Götalandsregionen (VGR) ägde rum via Skype, detta var respondentens idé. Tekniska problem gjorde så att ungefär 12 sekunder av denna intervju ej kunde spelas in. Utöver det tekniska problemet var den största nackdelen med intervjun att det personliga mötet föll bort då det minskade möjligheten att lära känna Ari samt läsa av kroppsspråk och mimik. Intervjun med Maria på VGR samt Lotta och Christina på Tullverket genomfördes via telefon, även i dessa fall var det omöjligt att läsa av kroppsspråk och mimik.

3.5 Analys av data

Tillvägagångssättet för att analysera den data som förekommer har varierat mellan att finna likheter och olikheter mellan det material som fås från de olika respondenterna, och att få analytiskt stöd från de teoretiska texter och modeller som används i uppsatsen. Till en början har det insamlade materialet gått igenom grundligt. Transkriberingarna av intervjuerna har sedan kodats så att texterna delats in i olika kategorier, irrelevant information, bakgrundsinformation och relevant information. Med bakgrundsinformation avses material som förklarar kontexten som respondenterna verkar i och relevant information avser information som med stöd av uppsatsens teoretiska referensram kan användas för att uppfylla uppsatsens syfte. Den relevanta empirin har sedan delats in i kategorier baserat på vad den berör. Dessa kategorier är employer branding, företagskultur, kontroll, övervakning, mätning och social identifikation. Detta skedde i viss mån samtidigt som insamlandet av empirisk data och teorier i enlighet med uppsatsens abduktiva ansats. Trots att endast tio respondenter intervjuats finns det i viss mån återkommande mönster i empirin där respondenter kommer med snarlika svar på vissa frågor.

Materialet har sedan analyserats utifrån uppsatsens teoretiska ramverk. För att underlätta analysen och göra den enkel att läsa har analysen delats in i samma teman som empirin. Dessa teman kopplas sedan samman i uppsatsens slutsatser. Även var den data som används kommer ifrån var viktigt, där källornas objektivitet fanns i åtanke. Respondenterna befinner sig i en kontext där de är under anställning vilket är exempel på en aspekt där det var viktigt att bestämma vilken grad och typ av subjektivitet som fanns att beakta. Både olika befattningar och ansvarsområden på företaget kan påverka hur denna subjektivitet yttrar sig. I analysen har även eventuella skillnader mellan de studerade organisationer tagits i beaktande då organisationernas varierande förutsättningar kan förklara hur de arbetar med employer branding och företagskultur.

3.6 Forskningsetiska aspekter

Respondenterna som har intervjuats har informerats om undersökningens syfte samt erbjudits att få ta del av resultatet. Vid intervjutillfällena gavs respondenterna, såväl arbetsgivaren som den individuella personen, möjligheten att förbli anonyma. Möjligheten inkluderade både intern och extern anonymitet för respondenterna. Med internt och externt anonym menas att respondenten ska kunna förbli anonym såväl på sin arbetsplats som ute i den externa omvärlden. Att vara anonym under en intervju kan ibland bidra till att respondenten talar mer öppet och fritt, vilket var anledningen till att möjligheten erbjöds. Trots att samtliga respondenter blivit frågade om de vill vara anonyma har ingen uttryckt någon önskan om att få vara anonym. Eftersom det inte fanns något krav på anonymitet har alla respondenter beskrivits med förnamn och position i organisationen i uppsatsen. Efternamn ansågs inte tillföra något värde till uppsatsen, men position är relevant för syftet och kan förenkla läsningen. Respondenterna

informerades om eventuella inspelningar av intervjuer och gavs möjligheten att neka inspelning om de så ville. Respondenternas deltagande var frivilligt och de gavs frihet att när som helst avbryta en intervju om de så önskar. På anmodan från respondenter kan även delar av eller hela intervjuer uteslutas från studien, detta har dock inte begärts av någon av respondenterna. Samtliga källor till såväl primär- som sekundärdata och teorier granskades kritiskt med fokus på eventuell subjektivitet för att säkra uppsatsens trovärdighet. Även respekt för arbetsgivarnas intressen spelar en roll i de undersökningar som utförs då studien inte ska skada deras varumärke. Vid transkribering av intervjuer togs hänsyn till att respondenten förmedlar information som kan komma att vara gynnsam för konkurrenter, känslig för arbetsgivaren i fråga eller dess kunder om den informationen skulle bli publik. I muntliga intervjuer kan dessa situationer förekomma och den informationen undantogs i så hög uträckning som möjligt från transkribering och användning.

3.7 Uppsatsens begränsningar

Det begränsade antalet respondenter gör det omöjligt att presentera generaliserbara slutsatser. Därför kan uppsatsen egentligen bara svara på hur arbetet med employer branding och företagskultur har sett ut i just de individuella fallen som undersökts. Att inga observationer skett på plats hos VGR och Tullverket begränsar möjligheterna att undersöka hur deras arbete med employer branding ser ut rent praktiskt och gör det svårt att göra fullständiga jämförelser med Polestar och Oddwork där observationer och intervjuer skett på plats. Vidare så begränsas uppsatsen tillförlitlighet av respondenternas subjektivitet och tillförlitlighet, uppsatsen är beroende av att respondenternas svar i samband med intervjun är sanningsenliga och går att använda för att svara på uppsatsens forskningsfrågor. Denna tillförlitlighet kan påverkas av att respondenterna kan vilja ge en positiv bild av sin arbetsgivares varumärke, i synnerhet de respondenter som själva är ansvariga för arbetet med employer branding. Denna aspekt kan förstärkas av det faktum att ingen av respondenterna begärde anonymitet. Utan anonymitet kan det finnas incitament att återge en positivare bild än den som faktiskt existerar. En annan begränsning är att organisationernas olika mätinstrument, exempelvis medarbetarundersökningarna, har inte varit tillgängliga att studera vilket gör det svårt att säga någonting om vilka variabler som organisationerna väljer att inkludera respektive exkludera vid mätningar.

3.8 Sammanfattning

Det tredje kapitlet berör det metodologiska tillvägagångssättet. Uppsatsen är en kvalitativ flerfallsstudie av fyra olika organisationer med totalt tio intervjuer som sammanfattas i tabell 1 på sida 17. Även andrahandsmaterial har använts, till viss del för att kompensera för problemen med access. Forskningsprocessen har följt en abduktiv ansats för att ge möjlighet att vara spontan och flexibel i forskningsprocessen. Det insamlade materialet har tematiserats för att

underlätta analysen och förenkla läsandet av uppsatsen. Vid intervjutillfällena har åtgärder vidtagits för att se till att empirin samlas in på ett etiskt sätt utan att någon part lider skada av forskningen. Metoden och empirin har påverkats av problemen med access och uppsatsens övriga begränsningar som diskuteras ovan. Den begränsade accessen till respondenter gör att en mindre mängd empiri från primärkällor än vad som var tänkt från början har samlats in.

4. Empiri

Här presenteras kortfattat de organisationer som studerats för att samla in uppsatsens empiriska material. Oddwork är en rekrytering och bemanningsfirma som även arbetar med att tillgodose företag med analys och konkret hjälp gällande employer branding. Företaget grundades 2012 och har två kontor, ett i Stockholm och ett i Göteborg.⁴⁴ Oddwork skiljer sig från elbilsvarumärket Polestar på så vis att de har employer branding som en del av sin kärnverksamhet. Polestar kommer under 2019 börja producera egna elbilar.⁴⁵ Bolaget ägs tillsammans av Volvo Car Group och Zhejiang Geely Holding, vilket gör att Polestar kan ha ett nära samarbete med Volvo Cars. Huvudkontoret finns placerat i Torslanda, på samma område som huvudkontoret för Volvo Cars.⁴⁶ Gemensamt för Polestar och Oddwork är att de är privatägda vilket skiljer dem från de två offentliga organisationer som studerats. Västra Götalandsregionen, VGR, är ett landsting med omkring 55 000 anställda. VGR styrs av politiska beslut som bland annat rör ekonomiska ramar, inriktning och mål. Verksamheterna som är aktiva under VGR är indelade i förvaltningar och bolag. Exempel på förvaltningar är sjukhus och folktandvård, och exempel på bolag är Västtrafik och GöteborgsOperan.⁴⁷ Den andra offentliga organisationen som studerats är Tullverket, en svensk uppbördsmyndighet som tar in tull, skatter och andra avgifter. De ska även utgöra en del av Sveriges gränsskydd genom att stoppa farliga varor och substanser.⁴⁸ Enligt deras hemsida har Tullverket ungefär 2000 anställda.⁴⁹ Tullverkets kärnverksamhet är indelad i två delar, brottsbekämpning och effektiv handel. Myndigheten har även olika stödverksamheter som bidrar till kärnverksamheten med olika funktioner.⁵⁰

4.1 Observationer

Oddwork arbetar aktivt för att kontrollera kulturen inom organisationen, exempelvis blir man

⁴⁴ Oddwork. Our reason for being. <https://www.oddwork.se/oddwork-our-reason-for-being/>

⁴⁵ Polestar. Om oss. www.polestar.com/se/about-us

⁴⁶ Polestar. Press release. <https://www.polestar.com/press/press-releases>

⁴⁷ VGR. Organisation och verksamhet. www.vgr.se

⁴⁸ Tullverket. Vision och verksamhet.

<http://tullverket.se/sv/omoss/visionochverksamhet.4.7df61c5915510cfe9e7ee2c.html>

⁴⁹ Tullverket. Jobba hos oss. <http://tullverket.se/sv/omoss/jobbahososs.4.7df61c5915510cfe9e7ed54.html>

⁵⁰ Tullverket. Organisation. <http://tullverket.se/sv/omoss/organisation.4.7df61c5915510cfe9e7ee5d.html>

ombedd att ta av sig skorna när man anländer till Oddworks kontorslokal för att markera att alla i lokalen är på samma nivå. Syftet med att ta av sig skorna togs inte upp vid tillfället men förklarades senare i intervjuer med respondenter på företaget. Oddworks kontorslandskap var en öppen miljö med transparenta glasdörrar. De olika konferensrummen i kontoret hade alla olika teman. Uppsatsens författare blev entusiastiskt välkomnade i entrén vid samtliga besökstillfällen.

Polestars huvudkontor hade en blank vit fasad och tog formen av en kub. Inne i lokalen var det stilrent och det fanns en iPad att checka in på, en soffa och två prototypbilar, Polestar 1 och Polestar 2 som presenteras på det gråa betonggolvet. Det fanns några konferensrum på bottenplan och för att komma åt resten av kontoret som ligger fördelat på två våningar ovanför behövdes ett passerkort. På en av väggarna presenterades ledord för organisationen, pure, progressive, performance. Inne på själva kontorsområdet var det ett öppet kontorslandskap där många väggar och dörrar är i transparent glas. Vid tre av fyra intervjuer fick vi dock sitta avskilt i mindre arbets- och mötesrum. Man kunde inte gå många meter på arbetsplatsen utan att se någon av Polestars kontorshundar.

4.2 Employer branding

För Poyan, head of recruitment på Oddwork, innebar employer branding förmågan att både behålla nuvarande personal och attrahera nya personer på ett ärligt sätt. Han beskrev att det finns två delar, först att skapa en bra och genuin företagskultur och sedan att kommunicera den till världen.⁵¹ Enligt Jesper som arbetar med Oddworks rekrytering är definitionen av employer branding något som förändras väldigt mycket men i grunden något som förklarar hur ett företag är och hur det faktiskt marknadsför sig, vilket ligger i linje med Poyans kommentar ovan.⁵² Bland annat sponsrar Oddwork Extremsportsatleter och visar upp detta i sociala medier som en del av sin employer branding. Poyan förklarade även hur Oddwork har en tydlig modell som beskriver hur deras arbete med employer branding ska gå till. Dock poängterade Poyan att modellen kan komma att ändras och anpassas efter förändringar på marknaden och i omvärlden, samt att arbetet med employer branding inte är en punktinsats utan ett större strategiskt arbete.⁵³ Arbetet med employer branding går att dela i två delar enligt Jesper, intern och extern employer branding. Extern employer branding är i kort marknadsföring och uppfattning utåt, medan intern i stor del är företagskulturen. Rörande employer branding beskrev Jesper också att det inte finns en enda mall för att få den att bli bra, utan att den måste skraddarsys efter företagen. Definitioner på bra varumärke och bra företagskultur är inte heller något det finns klara svar på.⁵⁴

⁵¹ Poyan, Head of recruitment, Oddwork. Intervju 2019-02-25.

⁵² Jesper, Talent Manager, Oddwork. Intervju 2019-04-19.

⁵³ Poyan, Head of recruitment, Oddwork. Intervju 2019-02-25.

⁵⁴ Jesper, Talent Manager, Oddwork. Intervju 2019-04-19.

Jesper menade att ett problem företag har med employer branding är att de har valda värdeord som de menar att de lever efter men om man verkligen undersöker det praktiskt så finns det en brist på aktiviteter som faktiskt speglar värdeorden. Vidare beskrev Jesper också att många företag är väldigt bra på att marknadsföra sig och kommunicera ut att de är ett bra företag att arbeta på men att det inte alltid nödvändigtvis stämmer. De lever inte upp till hur de säger att de är.⁵⁵ För Christian som arbetar med digitala verktyg på Polestar gör man ett bra arbete med employer branding om man har liten eller ingen diskrepans mellan det man förmedlar att organisationen är och det den faktiskt är i verkligheten. Christian berättade att organisationers employer brand blivit allt viktigare för honom vid hans val av arbetsgivare. Han menade att de anställda på Polestar i relativt stor utsträckning har möjlighet att påverka kulturen och företagets employer brand samt att detta uppmuntras. Christian menade också att man som anställd inom en stor organisation genom att placera sig i rätt nätverk har möjlighet att påverka organisationen.⁵⁶ Även Ari som arbetar med HR på VGR var inne på samma spår och poängterade också att det är viktigt att man lever och agerar som den arbetsgivare man vill vara, så man inte bara säger det i ord utan också visar det i handling.⁵⁷

[...] man pratar mycket om employer branding men sedan finns det inget där när man skrapar på ytan, inget under. Utan vi tror mycket på den inre resan, att man måste skapa något, börja med det, där vi befinner oss.⁵⁸

Ari menade att VGR måste jobba med den inre resan, så att bilden av VGR som speglas utåt blir genuin. Ari berättade att de har som mål att bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare. De är medvetna om att det är ett väldigt ambitiöst mål men att det är inte bara satt för att de ska bli en bra arbetsgivare utan också för att de vill utmana resten av Sveriges offentliga arbetsplatser att också sikta högt förklarade han.⁵⁹ Att vara en bra arbetsgivare underlättar vid rekrytering och ger förutsättning att både behålla och utveckla den kompetens som finns.

Magnus, som jobbar med varumärket på Polestar, menade att employer branding är nödvändigt för att kunna styra organisationer.⁶⁰ Jesper beskrev en liknande förklaring då han menade att en företagskultur växer fram även om organisationen inte aktivt försöker styra den.⁶¹

Man kan inte bara ta in sköna människor och hoppas vi kommer dit. [...] det kommer bli en viss företagskultur, det är inte säkert att den företagskulturen är vad man eftersträvar.⁶²

Jesper poängterade att det inte räcker att ha trevliga medarbetare utan att organisationen behöver verktyg för att skapa en positiv kultur. Han menade att både employer branding och

⁵⁵ Anna, HR, Polestar. Intervju 2019-04-26.

⁵⁶ Christian, Digital Lead, Service Design Unit Lead, Polestar. Intervju 2019-04-26

⁵⁷ Ari, HR, Västra Götalandsregionen. Intervju 2019-04-24.

⁵⁸ Ibid

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Magnus, Brand experience, Polestar. Intervju 2019-05-09.

⁶¹ Jesper, Talent Manager, Oddwork. Intervju 2019-04-19.

⁶² Ibid

företagskultur är viktiga men employer branding är något man mer aktivt arbetar med medan företagskulturen mer är något som kan uppkomma av sig själv. Employer branding är dock viktigt för att skapa riktning för företagskulturen, att man har en bild över hur man vill vara som företag. Anna som arbetar med HR på Polestar berättade att de ännu inte haft särskilt mycket tid att aktivt styra kulturen på företaget och bygga ett tydligt employer brand. Dock menade Anna att man har ett employer brand oavsett om man aktivt arbetar med det eller inte och att det viktigaste i arbetet med ett employer brand är att det är genuint.

En annan viktig aspekt att tänka på är organisationens storlek enligt Ari. Det finns över 50 000 anställda inom VGR, och den bilden de 50 000 har av organisationen kan ge en enorm spridning i samhället. Vidare nämnde Ari att VGR ibland åker ut till skolor och informerar om sin verksamhet som en del av sitt arbete med employer branding.⁶³ Maria som arbetar som kommunikatör på VGR definierade employer branding som arbetet med uppfattningen av organisationen som arbetsgivare. Hon poängterade att arbete med employer branding är viktigt för att lyckas försörja organisationen med den kompetens som behövs.⁶⁴

För utan ett varumärke, alltså alla har ju ett varumärke, men utan ett starkt varumärke så minskar ju våra möjligheter drastiskt att stärka och helt enkelt klara det uppdrag vi har. Det går inte.⁶⁵

Maria beskrev arbetet som viktigt för att locka till sig nya men också behålla befintliga anställda, och själva arbetet ska genomsyrar hela organisationen och alla beslut. Hon förklarade att alla medarbetare måste få samma bild av varumärket och även förstå vad för funktion det fyller att jobba med varumärket.⁶⁶ Detta är något som Ari också berörde. I den presentation Ari visade fanns det en graf som beskrev engagemang över tid. Engagemanget är indelat i tre delar; höra det, tro det och leva det. För att fullt ut kunna agera efter något måste man alltså inte bara bli tillsagd att göra det, utan även tro på det man blir tillsagd att göra.

Lotta som är HR-chef på Tullverket förklarade att de aktivt jobbar med employer branding bland annat genom att lägga upp material på sociala medier där man beskriver medarbetarnas vardag och på så vis beskriver verksamheten.⁶⁷

Det spelar ingen roll om jag och mina kollegor i företagsledningen står och säger det utan det är våra medarbetare som är egentligen de bästa employer branding-bärarna.⁶⁸

Lotta förklarade att det viktigt att vara genuin och äkta i sitt arbete med employer branding och menade att medarbetarna är Tullverkets bästa bärare av deras employer brand.⁶⁹ Christina som är HR-specialist på Tullverket var inne på samma spår, men sa även att de inte arbetat med det

⁶³ Jesper, Talent Manager, Oddwork. Intervju 2019-04-19.

⁶⁴ Maria, Kommunikatör, Västra Götalandsregionen. Intervju 2019-05-03.

⁶⁵ Ibid

⁶⁶ Ibid

⁶⁷ Lotta, HR-chef, Tullverket. Intervju 2019-05-15.

⁶⁸ Lotta, HR-chef, Tullverket. Intervju 2019-05-15.

⁶⁹ Ibid

uttalat särskilt mycket. En anledning kan vara att de har väldigt mycket sökanden till sina tjänster i dagsläget som det är.⁷⁰

4.3 Företagskultur

Poyan, head of recruitment, förklarade att Oddwork arbetar strukturerat med företagskultur och under flera år har byggt upp den så att den är väldigt stark internt. Han sade att han hoppas att den andas energi, driv, social kompetens, engagemang och prestigelöshet. Det ska speglas i företagskulturella aktiviteter, exempelvis att man tar av sig skorna när man kommer in på kontoret. Poyan beskrev även sitt sätt att tala som en aspekt som ska spegla de värdeord som finns, bland annat energi och engagemang, och om de inte visar sig i sättet han talar så menar han att han talar på fel sätt. Detta härleddes till att han menar att det viktiga är det man gör i verkligheten, så inte arbetet med employer branding och företagskultur bara hamnar på ett papper som ingen efterföljer. Poyan förklarade också att det inte räcker med en företagskulturell aktivitet, som att ta av sig skorna, för att någon utomstående ska få en helhetsbild av kulturen, utan att det kan finnas hundratals.⁷¹ Även Jesper som arbetar med Oddworks rekrytering beskrev aktiviteten att man ska ta av sig sina skor när man kommer som en tydlig spegling av den företagskultur som finns. Att det är ett försök att få alla att bli mer avslappnade, även om man är nervös inför en intervju eller liknande. Jesper menade vidare att det dock säkert finns många aktiviteter som förmodligen är små saker som man inte alltid tänker på, och att företagskulturen genomsyrar det dagliga arbetet så att man lever sig in i den.⁷²

Vi gör saker tillsammans. Vi har företagsaktiviteter tillsammans, after works, det kan vara resor eller allt möjligt. Det är nog en kombination av alla de små grejerna, och att alla är med på det egentligen.⁷³

Alla aktiviteter bidrar till den företagskulturen som sedan finns förklarade Jesper, att man blir det man gör. Han poängterade att man på Oddwork försöker inkludera alla och skapa en positiv stämning på kontoret. Jesper beskrev att företagskultur inte alltid är positivt, utan att det kan vara något negativt om kulturen förstärker aspekter som är dåliga för arbetsplatsen. Vidare berättade Jesper att de försöker hitta folk som verkligen passar in i deras kunders företagskultur när de arbetar med rekrytering och bemanning.⁷⁴ Även Ari på VGR berörde aktiviteter då han berättade att det finns övningar i feedback för att stärka kulturen inom organisationen. Både negativ och positiv feedback ska kunna ges och det fokuserar dessa övningar på. Ari förklarade vidare att ett arbete med företagskulturen, där tillit finns som grund, kan leda till att de blir mer enade som arbetsgivare vilket ger utökade möjligheter. Som grund för arbetet med

⁷⁰ Christina, HR-specialist, Tullverket. Intervju 2019-05-24.

⁷¹ Poyan, Head of recruitment, Oddwork. Intervju 2019-02-25.

⁷² Jesper, Talent Manager, Oddwork. Intervju 2019-04-19.

⁷³ Ibid

⁷⁴ Jesper, Talent Manager, Oddwork. Intervju 2019-04-19.

företagskulturen på VGR ligger en medarbetarpolicy som ska implementeras i hela organisationen.⁷⁵

Maria, kommunikatör på VGR, tog upp att det är viktigt att arbeta med företagskulturen eftersom förhållanden inom organisationen speglas utåt och att detta är något som VGR börjat arbeta aktivt med. Maria menade också att VGR inte har en tydlig företagskultur i dagsläget, vilket är ett arv sedan en omstrukturering av organisationen för ungefär 20 år sedan.⁷⁶ Magnus som jobbar med Polestars varumärke beskrev en liknande situation. Han förklarade att deras kultur är lite splittrad då företaget har industriella rötter men samtidigt en start-up-mentalitet och att det kan uppstå friktion när dessa inriktningar möts. Start-up mentaliteten bidrar till att företagskulturen är bra, genom att vara positiv och informell menade han.⁷⁷ Linus som arbetar med Polestars sociala medier berörde samma ämne och tar upp att det finns två olika kulturer på Polestar, de som kommer från Volvo och de som inte kommer från Volvo.⁷⁸

Ja det är liksom, man skulle kunna såhär pin-pointa lite olika saker och säga, det här känns väldigt Volvo och det här känns väldigt inte Volvo. Men det är inte såhär att det här känns väldigt Polestar ännu.⁷⁹

Han underströk att kulturen på Polestar kan upplevas som splittrad. Linus tog vidare upp att det kan bli viktigt för Polestar att sätta sin egen företagskultur i framtiden, han tycker kulturen är viktig men lägger inte egentligen någon värdering i om kulturen på arbetsplatsen aktivt blivit kontrollerad eller om den skapats naturligt.⁸⁰ Lotta som arbetar som HR-chef på Tullverket förklarade att de har en tydlig kultur som präglas av yrkes stolthet tack vare den samhällsnytta som uppstår genom deras arbete och att deras verksamhet skiljer sig från privata företag då syftet inte är att vinstmaximera.⁸¹

4.4 Kontroll, övervakning och mätning

Poyan som är head of recruitment på Oddwork berättar om hotellbranschen och hur tydligt mätning och jämförelse har blivit där. Han beskrev hur informationsflödet demokratiserades när hemsidor där man kan boka och recensera hotell kom till, och hotellägare blev tvungna att vara genuint bra för att få bra recensioner. Employer branding fungerar på samma sätt fast inom ramen för arbetsgivare menar han. Om en person lägger ned flera timmar på att granska sitt nästa hotell, bör samma göras med sin nästa arbetsgivare enligt Poyan.⁸²

⁷⁵ Ari, HR, Västra Götalandsregionen. Intervju 2019-04-24.

⁷⁶ Maria, Kommunikatör, Västra Götalandsregionen. Intervju 2019-05-03.

⁷⁷ Magnus, Brand experience, Polestar. Intervju 2019-05-09.

⁷⁸ Linus, Sociala medier, Polestar. 2019-05-09

⁷⁹ Ibid

⁸⁰ Ibid

⁸¹ Lotta, HR, Tullverket. Intervju 2019-05-15.

⁸² Poyan, Head of recruitment, Oddwork. Intervju 2019-02-25.

Idag researchar 62% av våra talanger sin nästa arbetsgivare på sociala medier, men inte 62% av arbetsgivare har sociala medier där de visar hur det är att jobba där.⁸³

Poyan beskrev det här glappet mellan arbetsgivares och talangers användande av sociala medier som Oddworks marknad och att det är där de jobbar. För att hjälpa kunder med detta så arbetar de tillsammans med kunderna för att förbättra intern kultur, hur och vad kunder kan kommunicera ut men också värdeord och syfte. Ofta använder de en enkät för att mäta de olika delarna som har tagits upp. Efter enkäten blir resultatet visualiserat och de kan analysera det. Poyan berättade att alla kunder inte behöver hjälp med samma sak utan att de får reda på vad som är i störst behov av förändring genom enkäten. Även internt har Oddwork mätningar som han beskriver fungerar i realtid, där man kan se hur olika avdelningar på företaget mår gällande olika områden som arbetsglädje, meningsfullhet och ledarskap.⁸⁴ Jesper som arbetar med Oddworks rekrytering tog också upp dessa mätningar och menar att Oddwork arbetar aktivt för att motverka en potentiell negativ kultur genom en intern digitala undersökning som hela tiden uppdaterar hur personerna faktiskt mår. Detta för att skapa en transparens på arbetsplatsen och en kultur där man ska känna att man kan prata om vad man tycker är bra och dåligt.⁸⁵

Hos VGR ska arbetet med kulturen hänga ihop med strategi och strukturer, och för att kontrollera att man är på väg i rätt riktning behöver man möta och följa upp det arbete som utförs. Gällande den mätning och uppföljning som ska göras så finns det i dagsläget medarbetarenkäter som VGR skickar ut, men det finns även planer på att ha snabbare och kortare mätningar med hjälp av telefonapplikationer som kan användas av chefer på specifika arbetsplatser. VGR verkar alltså inte ha lika moderna mätinstrument som Oddwork i dagsläget men har planer på att förändra detta. Både Ari (HR) och Maria (kommunikatör) förklarade att mer frekventa mätningar hade varit hjälpsamt för att se att de är på väg åt rätt håll i sitt arbete med kultur och employer branding.⁸⁶ Anna som arbetar med HR berättade att man på Polestar har medarbetarundersökningar i enkätform som används som beslutsunderlag för olika "actions", dessa undersökningar är dock relativt kortfattade då de endast innefattar tre frågor.⁸⁷

Vi hade en medarbetarsurvey, en liten. Vissa företag har ju 50 frågor, vi hade tre. Vad är det som fungerar, eller hur fungerar det, bra och dåligt i kommentarsfältet. I din roll, i din grupp och i företaget som helhet. Utifrån det har vi börjat med, på varje avdelning men också i ledningsgruppen, och titta på vissa actions vi måste göra.⁸⁸

⁸³ Poyan, Head of recruitment, Oddwork. Intervju 2019-02-25.

⁸⁴ Ibid

⁸⁵ Jesper, Talent Manager, Oddwork. Intervju 2019-04-19.

⁸⁶ Maria, Kommunikatör, Västra Götalandsregionen. Intervju 2019-05-03. Ari, HR, Västra Götalandsregionen. Intervju 2019-04-24.

⁸⁷ Anna, HR, Polestar. Intervju 2019-04-26.

⁸⁸ Ibid

Annas citat ovan visar att Polestar genomför mätningar som senare kan användas för att mer aktivt arbeta med företagskulturen.⁸⁹ Fortsatt på Polestar så förklarade Magnus som arbetar med brand experience att de mäter kundernas intryck av företagets varumärke, men inte specifikt hur stor del av det intrycket som går att härleda till employer branding. Magnus arbetar dock med ett verktyg för att värdera Polestars varumärke i realtid som i sin tur kan användas vid möten för att se vilka avdelningar på företaget som bidrar till ökning eller minskning av varumärkesvärdet.⁹⁰ Detta verktyg ska alltså till viss del fungera som en typ av prestationsmätning och påminner lite om mätningar som genomförs av Tullverket. På Tullverket så används antalet besökare på de olika artiklarna på deras intranät, artiklar som beskriver olika vardagssituationer för anställda, som ett mått på om deras arbete med employer branding får spridning menade Lotta som är HR-chef. Tullverket jobbar även aktivt med att mäta samhällsnyttan av sitt arbete, till exempel vid ett narkotikatillslag.⁹¹

4.5 Social identifikation

Poyan som är Oddworks head of recruitment påpekade att arbete med employer branding alltid måste börja med ett syfte, en förklaring till varför ett företag finns. Han förklarade att för Oddwork är det 'Dare to dream, be the revolution' och att det står på dörren när man kommer in. Det kan låta högtravande men för alla anställda är det en solklar instruktion för vad de tror på menar han. För att stödja företagets syfte finns värdeord som beskriver hur man ska agera för att leva ut syftet. Något som kan förändra Oddworks sätt att arbeta är preferenser hos de kandidater som finns på marknaden.⁹²

[...] millennials som är den största delen av unga personer som kommit in på arbetsmarknaden nu precis, för dem är det viktigt att ha ett syfte kring varför de jobbar med något. De måste veta vad bolaget ifråga tror på och det ska gärna gå i linje med vad de själva tror på. Kollar man på nästa generation, generation Z, så visar många undersökningar nu att det inte är lika viktigt för dem med ett 'Why', utan väldigt viktigt att man är autentisk.⁹³

Poyans citat exemplifierar hur olika grupper kan ha olika värderingar och åsikter kring vad som är viktigt när de väljer arbetsgivare. Jesper som arbetar med Oddworks rekrytering beskrev ett liknande fenomen. Att det är viktigt med matchningen mellan anställd och företag, att man får vara hur man vill som person men att man verkligen tror på företagets varumärke. Detta menade han är en av de större utmaningarna inom området, att faktiskt få de anställda att följa med på tåget. Att alla på arbetsplatsen kan leva upp till det som de säger att de är.⁹⁴ Även Ari som arbetar med HR på VGR förklarade att det är viktigt vid rekrytering av nya medarbetare

⁸⁹ Anna, HR, Polestar. Intervju 2019-04-26.

⁹⁰ Magnus, Brand experience, Polestar. Intervju 2019-05-09.

⁹¹ Lotta, HR, Tullverket. Intervju 2019-05-15.

⁹² Poyan, Head of recruitment, Oddwork. Intervju 2019-02-25.

⁹³ Poyan, Head of recruitment, Oddwork. Intervju 2019-02-25.

⁹⁴ Jesper, Talent Manager, Oddwork. Intervju 2019-04-19.

att de har samma grundläggande värdegrund som organisationen eftersträvar.⁹⁵ Lotta som är HR-chef tog upp att Tullverket får många sökande när de annonserar om jobb och att de inte har några problem med att rekrytera bra medarbetare och att man i medarbetarundersökningar tydligt ser en yrkesstolthet hos medarbetarna. Det finns en tydlig nytta i arbetet hos Tullverket. Stoltheten över denna nytta skapar ett engagemang hos medarbetarna som gör dem villiga att bära Tullverkets employer brand.⁹⁶ Detta påminner om att tog Magnus som jobbar med Polestars brand experience tog upp att många av deras medarbetare har på sig sin jacka från Polestar när de vistas i Volvos personalmatsal för att de känner att de är något annat. Magnus tog upp att Polestars status som nystartat bolag ger en positiv stämning kring organisationen.⁹⁷ Christian som arbetar med digitala verktyg på Polestar förklarade att man som anställd inom en stor organisation genom att placera sig i rätt nätverk kan skapa sig möjligheter att påverka organisationen.⁹⁸

På stora bolag så finns det ofta, de är så stora att det finns liksom nätverk som man kan ta sig fram, vill man påverka så kan man det liksom. Att utmaningen var bara att hitta det rätta nätverket då liksom.⁹⁹

Christians citat visar att man genom att identifiera sig med vissa grupper kan öka sitt inflytande på organisationen som helhet. Vidare poängterade Christian att olika grupper inom organisationer kan syssla med antingen förändringsarbete eller optimering och att man då kan positionera sig i det nätverket som passar en själv bäst. Christian själv verkade, baserat på intervjun, främst vara intresserad av förändringsarbete.¹⁰⁰

5. Analys

Nedan analyseras det empiriska material som samlats in i uppsatsens forskningsfas. Materialet har sorterats efter samma fyra teman som finns i det tidigare kapitlet om empiri och sammanfattas sedan i nästa kapitel om uppsatsens slutsatser.

5.1 Employer branding

Flera av respondenterna tar upp sociala medier som en viktig kanal för att marknadsföra deras employer brand. Hur denna marknadsföring via sociala medier ser ut varierar dock en del mellan organisationerna. Exempelvis visar Tullverket upp sitt vardagliga arbete medan Oddwork bland annat visar upp klipp med Extremsport och företagsresor.¹⁰¹ Denna skillnad kan

⁹⁵ Ari, HR, Västra Götalandsregionen. Intervju 2019-04-24.

⁹⁶ Lotta, HR, Tullverket. Intervju 2019-05-15.

⁹⁷ Magnus, Brand experience, Polestar. Intervju 2019-05-09.

⁹⁸ Christian, Digital Lead, Service Design Unit Lead, Polestar. Intervju 2019-04-26

⁹⁹ Ibid

¹⁰⁰ Ibid

¹⁰¹ Lotta, HR-chef, Tullverket. Intervju 2019-05-15. Poyan, Head of recruitment, Oddwork. Intervju 2019-02-25

tänkas bero på att man inom Tullverket, baserat på intervjuerna, känner en stolthet för samhällsnyttan i det vardagliga arbetet. Respondenter för VGR och Tullverket har nämnt att deras organisationer åker ut till skolor för att informera elever om sin verksamhet, en indikation på att de tidigt försöker marknadsföra sina egenskaper som arbetsgivare till unga människor. Gemensamt för flera av respondenterna är att de nämner att det är viktigt att arbetet med employer branding är genuint och ärligt. Det verkar alltså inte räcka att bara kommunicera ut ett employer brand utan det måste enligt respondenterna internaliseras och förankras i organisationen. En delförklaring till detta verkar vara att det gör det enklare att engagera de anställda i förmedlandet av organisationens employer brand. Detta är viktigt då respondenter har påpekat att det ger trovärdighet åt företagets employer branding när de anställda har positiva saker att säga om företagets egenskaper som arbetsgivare. Precis som i den graf Ari på VGR presenterade så verkar det vitalt att övertyga anställda om att tro på organisationens employer brand, det räcker inte med att kommunicera ut och sedan förvänta sig att anställda agerar. Employer branding verkar baserat på intervjuerna vara tätt förknippat med kulturen inom organisationerna och de båda koncepten kan påverka varandra. Detta exemplifieras av Jespers kommentar om att man vill ha personer inom organisationen som verkligen tror på varumärket.¹⁰² För att applicera det ramverk som Backhaus och Tikoo beskriver, illustrerat i figur 1 på sida 10, så är det tydligt att employer branding påverkar den kultur som finns hos organisationen. I figuren finns det en tvåvägsrelation mellan employer branding och den kultur som finns hos organisationen.¹⁰³ Relationen där employer branding påverkar kulturen är mer tydlig än i motsatt riktning baserat på den empiri som finns. Jesper som arbetar med Oddworks rekrytering förklarade det som att employer branding kan användas för att styra företagskulturen, men även i intervjun med Oddworks head of recruitment, Poyan förstärks relationen mellan koncepten i riktning från employer branding till företagskultur.¹⁰⁴ Poyan beskriver att ett arbete med employer branding alltid ska börja med ett syfte som sedan stöds av värdeord, som i sin tur ska speglas i de företagskulturella aktiviteter som ska få arbetet att gå från teori till praktik.¹⁰⁵ Det verkar alltså som att employer branding aktivt används som ett verktyg för att påverka kulturen på de studerade organisationerna om än på lite olika sätt. För att lyckas med detta är det viktigt att arbetet med employer branding upplevs som genuint och ärligt.

5.2 Företagskultur

Respondenterna ser employer branding som något som tydligt påverkar kulturen på företaget men även att den befintliga kulturen påverkar vilken typ av employer branding man kan använda sig av. Detta exemplifieras av att Tullverket tack vare sin höga grad av samhällsnytta och yrkesstolthet kan visa upp sitt dagliga arbete som en form av employer branding. Baserat på

¹⁰² Jesper, Talent Manager, Oddwork. Intervju 2019-04-19.

¹⁰³ Backhaus och Tikoo, 2004, 501-517.

¹⁰⁴ Jesper, Talent Manager, Oddwork. Intervju 2019-04-19. Poyan, Head of recruitment, Oddwork. Intervju 2019-02-25.

¹⁰⁵ Poyan, Head of recruitment, Oddwork. Intervju 2019-02-25.

intervjuerna verkar inte respondenterna se aktiv styrning av företagskulturen som ett problem utan de är antingen positiva eller mer neutrala till det. Förklaringar till det verkar baserat på intervjuerna vara rädsla för framväxten av en negativ kultur om den inte aktivt kontrolleras och/eller en önskan om en mer enad organisation. Man vill alltså undvika framväxten av den typen av motkulturer som beskrivs av Smircich.¹⁰⁶ Detta exemplifieras av att Magnus nämner att det uppstår friktion när de två olika kulturerna som finns på Polestar möts och Linus kommentar kring att Polestar skulle kunna må bra av att utveckla en egen företagskultur i framtiden samt Jespers (som jobbar med rekrytering på Oddwork) diskussion kring att en företagskultur kan bli negativ om den utvecklas åt en riktning som inte är önskvärd.¹⁰⁷ Linus tog även upp att han inte lägger någon värdering i om kulturen hos arbetsgivaren är aktivt kontrollerad eller uppstått naturligt.¹⁰⁸ Christian på Polestar tar upp möjligheter för anställda att vara med och påverka, dels på Polestar men även hos tidigare arbetsgivare.¹⁰⁹ Ett tecken på att det inte nödvändigtvis är ledningen som tar på sig hela rollen att kontrollera kulturen inom alla organisationer.

Det finns en variation i hur respondenterna beskriver den företagskultur som råder i respektive organisation. På VGR beskrivs det som att kulturen inte är tydlig i dagsläget med anledning av en omstrukturering av organisationen. I intervjuerna Polestar beskrevs kulturen som bra och positiv men splittrad mellan den start-up mentalitet som finns och de industriella rötterna. På Oddwork ger både Poyan och Jesper en väldigt positiv återspeglning av den företagskultur som finns, med många exempel på företagskulturella aktiviteter som bidrar till att skapa trevlig stämning. De beskriver den även som väldigt stark eftersom företaget arbetat med den över många år.¹¹⁰ Detta påminner om Greys diskussion om kultur och styrning där han beskriver hur företag som aktivt försöker styra kulturen gör det genom en mängd olika aktiviteter. Grey är dock mer kritisk till detta och menar att det fungerar som en kontrollmekanism som styr de anställda så att de ska få samma värderingar och syfte som organisationen. En tänkbar följd av kulturstyrning som Grey tar upp är att organisationer försöker anställa personer som passar in i kulturen och sparkar individer som inte anses göra det.¹¹¹ Lotta på Tullverket skildrar en tydlig företagskultur som har sin grund i den yrkesstolthet som finns inom organisationen.¹¹² Dessa två positiva skildringar som vi finner hos Oddwork och Tullverket skulle kunna härledas med hjälp av det ramverk i figur 1 på sida 10, Backhaus och Tikoo beskriver. Man skulle kunna tänka sig en situation där de två organisationernas arbete med employer branding har bidragit till att skapa en stark företagskultur, vilket i sin tur har bidragit till att de anställda har byggt upp en stark lojalitet gentemot organisationen. Backhaus och Tikoo menar, som tidigare nämnt, att lojaliteten kan visa sig i ett sätt att bete sig.¹¹³ Att återge en positiv bild av företagskulturen

¹⁰⁶ Smircich, 339-358.

¹⁰⁷ Jesper, Talent Manager, Oddwork. Intervju 2019-04-19. Magnus, Brand experience, Polestar. Intervju 2019-05-09. Linus, Sociala medier, Polestar. Intervju 2019-05-09.

¹⁰⁸ Linus, Sociala medier, Polestar. 2019-05-09

¹⁰⁹ Christian, Digital Lead, Service Design Unit Lead, Polestar. Intervju 2019-04-26

¹¹⁰ Jesper, Talent Manager, Oddwork. Intervju 2019-04-19. Poyan, Head of recruitment, Oddwork. Intervju 2019-02-25.

¹¹¹ Grey, 2009.

¹¹² Lotta, HR-chef, Tullverket. Intervju 2019-05-15.

¹¹³ Backhaus och Tikoo, 2004, 501-517.

skulle då kunna härledas till en stark lojalitet gentemot organisationen. Sammanfattningsvis verkar det som att det främsta syftet bakom de studerade organisationernas arbete med företagskultur är att skapa större enighet och en starkare gemenskap. Detta kan dock kritiseras utifrån att företagskulturen kan utesluta människor som inte passar in och kan fungera som en kontrollmekanism.

5.3 Kontroll, övervakning och mätning

Oddworks och Polestars kontorslokaler karaktäriseras av öppenhet med luftiga utrymmen samt genomskinliga dörrar och väggar vilket möjliggör ömsesidig övervakning medarbetarna emellan och kan liknas vid Foucaults panoptikon.¹¹⁴ En enklare översyn över alla medarbetare tillåts i sådana öppna kontorsytor, där en överordnad chef eller liknande lätt kan se få en tydlig överblick över dem anställda. De anställda kan således inte alltid veta när de blir övervakade. Det som talar emot att både Oddwork och Polestar skulle ha en bakomliggande tanke grundad i kontroll och övervakning när de bestämde kontorslandskap är att de båda även tillhandahåller privata arbetsrum. Det är snarare troligt att utformningen av arbetsplatsen gjordes med fokus på de arbetsuppgifter som finns i företaget, som med stor förmodan gynnas av ett öppnare landskap som tillåter samarbete och gemenskap.

Gemensamt för organisationerna som studerats är att de mäter eller överväger att mäta resultaten av arbetet med företagskultur och employer branding genom medarbetarundersökningar. Dessa mätningar tyck användas som underlag för beslut och handlingsplaner. Ett exempel på detta är Poyans förklaring av enkäterna som ett sätt att se vad som behöver förändras baserat på resultatet som visualiseras i olika teman.¹¹⁵ Magnus tog upp ett annat exempel på mätning, nämligen att han jobbar på en prototyp som ska mäta värdet på Polestars varumärke, där deras employer brand ingår, i realtid.¹¹⁶ På så vis kan man tänka sig att Polestars employer brand kvantifieras på så vis som Ambler och Barrow beskriver i sin redogörelse för employer brand equity.¹¹⁷ Detta kan fungera som ett verktyg för att uppnå disciplin om beteende som riskerar att sänka varumärkets värde beivras, det kan även få personerna att sträva mot ett högre värde på varumärket som ett gemensamt mål. Även koppling till aspekten kring legitimitet som Power diskuterar i sin artikel skulle kunna göras, då så pass omfattande mätningar av värdet på varumärket kan bidra till en känsla av legitimitet kring exempelvis arbeten med employer branding eller liknande. Detta då Power menar att det finns stark tillit till siffror. Lotta på Tullverket tog upp att de mäter samhällsnyttoeffekterna som uppstår i delar av deras arbete, exempelvis vid narkotikatillslag.¹¹⁸ Utifrån Powers artikel kan man diskutera huruvida det verkligen går att mäta så komplexa sociala fenomen och vilka tänkbara variabler som utesluts när medarbetarundersökningarna och andra mätinstrument

¹¹⁴ Foucault, 2017.

¹¹⁵ Poyan, Head of recruitment, Oddwork. Intervju 2019-02-25.

¹¹⁶ Magnus, Brand experience, Polestar. Intervju 2019-05-09.

¹¹⁷ Ambler och Barrow, 1996, ss. 185-206.

¹¹⁸ Lotta, HR-chef, Tullverket. Intervju 2019-05-15.

utföras.¹¹⁹ Att exempelvis mäta samhällsnyttoeffekten vid narkotikatillslag kan bli mycket komplext och vilka variabler som inkluderas eller exkluderas kan tänkas variera beroende på politiska implikationer. Trots Powers kritiska förhållningssätt mot mätningar kan kvantifieringen av information generera hanterbart och relevant underlag för beslutsfattande, vilket även det insamlade materialet vittnar om. Empirin tyder på att samtliga organisationer som studerats arbetar med kontroll, övervakning och mätning i någon mån, detta verkar dock snarare syfta till att ta fram beslutsunderlag än för att bestraffa och disciplinera.

5.4 Social identifikation

Medarbetare på Polestar tar upp en något splittrad kultur på arbetsplatsen indelad i grupperna “Volvo” och “inte Volvo”. Det verkar baserat på intervjuerna uppstå en viss friktion inom Polestar när rötterna inom industrin möter start-up-mentaliteten. Detta skulle kunna liknas vid Tajfels teori om innegrupper och utegrupper om medarbetarna aktivt söker sig till den grupp de tycker passar dem bäst.¹²⁰ Trots detta verkar det, baserat på intervjuerna och observationer på deras kontor, vara en positiv stämning på Polestar även om anställda tar upp att de skulle kunna må bra av att utarbeta en egen kultur som genomsyrar hela organisationen. Magnus på Polestars nämner att flera av deras anställda har på sig sina Polestar-jackor när de äter på Volvo.¹²¹ Detta indikerar att medarbetarna ändå identifierar sig med Polestars varumärke och ser det som en innegrupp. Det Christian på Polestar hade att säga om nätverk med möjligheter att påverka indikerar att man inom större organisationer kan skaffa sig ett utökat inflytande genom att söka sig till en viss grupp.¹²² Detta ligger i linje med Tajfels teori om innegrupper.¹²³ Som tidigare nämnts skildrar Oddwork och Tullverket en positiv företagskultur inom organisationerna. Även detta ligger i linje med Tajfels teori att innegrupper tenderar att förstärka sina egna, upplevda, positiva egenskaper.¹²⁴ Detta skulle dock även kunna bero på att respondenterna ej valt att vara anonyma och därför inte vågar återge en negativ bild av organisationen. En annan möjlig förklaring kan vara att respondenterna helt enkelt trivs med den rådande företagskulturen och ser den som något positivt.

Baserat på intervjuerna med respondenter på Tullverket verkar yrkesstoltheten komma fram som en viktig faktor i medarbetarundersökningar, en indikation om att medarbetarna socialt identifierar sig med sin yrkesroll och betraktar den som en innegrupp. Det är inte tydligt definierat vilka inne- och utegrupper som potentiellt existerar, men med ett yrke som så tydligt bidrar till samhällsnyttan så kan man också tänka sig att innegruppen kan vara individer som tydligt bidrar till samhället. Här skulle andra yrken, som också på ett rakt och tydligt sätt bidrar till samhället i sin helhet kunna ingå; exempelvis poliser, läkare eller lärare. Utgruppen blir då

¹¹⁹ Power, 2004, 765–783.

¹²⁰ Tajfel, 1974, 65–93.

¹²¹ Magnus, Brand experience, Polestar. Intervju 2019-05-09.

¹²² Christian, Digital Lead, Service Design Unit Lead, Polestar. Intervju 2019-04-26

¹²³ Tajfel, 1974, 65–93.

¹²⁴ Ibid

resterande individer, som kanske har yrken som inte har samma tydliga samhällsnytta. Att se det på detta sättet kan vara simplificerat och långdraget. Det bör finnas en grundläggande förståelse, hos individer inom bland annat de yrken som nämns, kring att en avsaknad av en tydlig samhällsnytta inte betyder en absolut avsaknad av samhällsnytta. Det verkar som att arbete med employer branding och dess påverkan på kulturen hos de studerade organisationerna kan påverka de anställdas sociala identitet på så vis att det kan bidra till att skapa grupperingar.

6. Slutsatser

Uppsatsens syfte är att studera hur organisationer använder sig av employer branding och hur det påverkar kulturen på arbetsplatsen. Detta har studerats med stöd av forskningsfrågor med fokus på kontroll och mätning samt eventuell påverkan på de anställdas sociala identitet. Det insamlade materialet indikerar att de studerade organisationernas arbete med employer branding i hög grad påverkar deras kultur. Denna påverkan sker såväl i rekryteringsfasen där man aktivt marknadsför sina egenskaper som arbetsgivare för att nå ut till människor som passar in i den företagskultur man vill ha men även internt gentemot befintliga anställda genom olika symboler, aktiviteter och sociala medier. Ett undantag till detta är Polestar som ännu inte hunnit arbeta så mycket med sitt employer brand men har planer på att göra det i framtiden och ser det som ett möjligt verktyg för att forma en mer enad företagskultur. Respondenterna verkar baserat på intervjuerna inte se det aktiva arbetet med employer branding och företagskultur som särskilt problematiskt utan verkar vara neutrala eller positiva då de ser en tydlig och kontrollerad kultur som ett sätt att skapa enighet inom organisationen. Detta kan dock bero på att de inte önskat anonymitet och därför inte vågar ge en negativ bild av organisationen och att vissa av respondenterna arbetar med just employer branding. De relativt öppna kontorsmiljöerna på Polestar och Oddwork där man ständigt är synlig indikerar att kulturen och normerna som formas av organisationernas employer brand kan fungera som en kontrollmekanism då det tydligt syns om en medarbetare beter sig på ett sätt som inte passar in.

Baserat på intervjuer med respondenterna verkar det som att de undersökta organisationerna i första hand använder sig av medarbetarundersökningar och enkäter för att undersöka påverkan av sitt arbete med employer branding och använder dessa mätningar som underlag för beslut och åtgärder. Respondenter på Polestar tar dock upp att deras medarbetarundersökning endast omfattar tre frågor och att de arbetar med att konstruera ett verktyg för att mäta värdet på Polestars varumärke, där employer brand ingår, i realtid.

Flera av respondenterna förklarar att det är viktigt att en organisations employer brand är genuint och ärligt för att organisationen på sikt ska kunna ha en status som en attraktiv arbetsgivare. En förklaring till detta är att det då blir enklare att få medarbetarna att bära organisationens employer brand. Ett arbete med employer branding, där man lyfter fram något genuint och äkta, ökar chansen att de anställda i organisationen identifierar sig med och sprider organisationens employer brand. Detta indikerar att framgångsrik employer branding kan

påverka de anställdas identitet på så vis att det konstruerar organisationen som en innegrupp. Baserat på intervjuer med respondenterna från Tullverket verkar det som att yrkes stoltheten som kommer av det samhällsnyttiga arbetet påverkar de anställdas identitet. Att det är just det vardagliga arbetet som kommuniceras ut som employer branding av Tullverket indikerar att employer branding i detta fall, i viss mån, påverkar de anställdas sociala identifikation och bidrar till att de anställda upplever att de är medlemmar i en innegrupp på så vis som det beskrivs av Tajfel. Detta sker alltså i så fall genom att arbetet som de anställda inom Tullverket är stolta över visas upp i organisationen employer branding vilket ytterligare förstärker den upplevda innegruppens positiva egenskaper. Ett annat exempel på medarbetare som visar upp organisationens employer brand är de anställda på Polestar som har på sina Polestar-jackor i Volvos matsalar. I fallet med Tullverket där prestationer mäts i form av samhällsnyttoeffekter kan man tänka sig att anställda som är delaktiga i de uppdrag med störst samhällsnyttoeffekt får en högre social status och att det på så vis uppstår sociala grupperingar även inom organisationen. På grund av det låga antalet respondenter och studerade organisationer är slutsatserna inte generaliserbara men kan ändå vara av intresse för organisationer i liknande situationer som de som studerats. Även i ett bredare perspektiv indikerar resultatet, om än i en mindre och begränsad studie, att det finns ett värde i att vidare undersöka konceptet employer branding.

6.1 Möjligheter för vidare forskning

Med ett större antal organisationer och respondenter hade man kunnat genomföra en jämförande studie av eventuella likheter och skillnader mellan privatägda och offentliga organisationers arbete med employer branding och företagskultur. Ett större antal respondenter hade även gjort det möjligt att dela in respondenterna i olika kategorier och göra jämförelser för att till exempel se om kvinnors respektive mäns syn på employer branding och företagskultur skiljer sig åt. På Tullverket hade det varit av intresse för studien att intervjua några av medarbetarna som arbetar med kärnverksamheten för att ställa frågor om den yrkes stoltheten som tagits upp av de redan intervjuade respondenterna samt hur de upplever att mätningarna av samhällsnyttoeffekter påverkar deras arbetssituation. Även i fallet med VGR hade det varit intressant att intervjua medarbetare i kärnverksamheten för att undersöka hur medarbetarpolicyn implementeras i praktiken. Vidare så hade forskning kunnat göras på ett större antal organisationer som likt Polestar är i ett typ av uppstartsskede för att se hur olika nystartade organisationer hanterar frågorna kring employer branding och företagskultur. Dessa organisationer kan sedan undersökas ett par år senare för att se vad eventuella skillnader i sättet att hantera frågorna får för konsekvenser på längre sikt. En annan möjlighet är att intervjua ett stort antal respondenter inom en och samma organisation för att få en djup förståelse för just denna organisations praktiska arbete med employer branding och dess konsekvenser. Som synes finns det en mängd möjliga infallsvinklar för att studera employer brandings praktiska påverkan på företagskulturen och en framtida studie hade gynnats av att vara mer omfattande och djupgående än den som genomförts.

7. Källförteckning

Alvehus, Johan. *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber, 2014.

Ambler, Tim och Barrow, Simon. The employer brand. *The Journal of Brand Management*. Vol. 4 no. 3 (1996): 185-206.

Backhaus, Kristin och Tikoo, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9, nr 5 (2004): 501-517, DOI: <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.

Denison, Dan. Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational dynamics*. Vol. 13, nr. 2, 4-22. DOI: 10.1016/0090-2616(84)90015-9

Ewing, Michael T. Pitt, Leyland F. de Bussy, Nigel M. och Berthon, Pierre. Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*. Vol: 21, nr. 1 (2002): 3-22, DOI: 10.1080/02650487.2002.11104914.

Foucault, Michel. *Övervakning och straff: fängelsets födelse*. Lund: Arkiv förlag, 2017.

Grey, Chris. *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera Organisationer*. Lund: Studentlitteratur, 2009.

Jacobsson, Gunnel. Abduktion - En forskningsmetod för psykodynamiska psykoterapeuter. *Matrix*. Vol. 27, nr 4, 324-347.

Lind, Rolf. *Vidga vetandet*. Upplaga 1:3. Lund: Studentlitteratur AB. 2017.

Maxwell, Rachael och Knox, Simon (2009) Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*. Vol. 25, nr. 9-10, 893-907, DOI: <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>.

Oddwork. Our reason for being. <https://www.oddwork.se/oddwork-our-reason-for-being/>. (Hämtad 13/05/19).

Parment, Anders, Dyhre Anna och Rony Lutz, Hieronymus. *Employer branding : så bygger arbetsgivare starka varumärken*. Lund: Studentlitteratur AB. 2017.

Patel, Runa och Davidson, Bo. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Upplaga 4. Linköping: Studentlitteratur AB. 2011.

Power, Michael. Counting, Control and Calculation: Reflections on Measuring and Management. *Human Relations* Vol. 57, nr. 6 (2004): 765–783. doi:10.1177/0018726704044955.

Polestar. Om oss. <https://www.polestar.com/se/about-us>. (Hämtad 13/05/2019).

Polestar. Press release. <https://www.polestar.com/press-release/2018/02/12/polestar-starts-construction-of-its-new-headquarter-building>. Senast uppdaterad 12/02/2018. (Hämtad 13/05/2019).

Smircich, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*. Vol. 28, nr. 3, 339-358.

Tajfel, Henri. Social Identity and Intergroup Behaviour. *Information (International Social Science Council)* Vol. 13, nr. 2 (1974): 65–93. doi:10.1177/053901847401300204.

Tullverket. Jobba hos oss.

<http://tullverket.se/sv/omoss/jobbahososs.4.7df61c5915510cfe9e7ed54.html>. Senast uppdaterad 2019-02-13. (Hämtad 16-05-2019)

Tullverket. Organisation.

<http://tullverket.se/sv/omoss/organisation.4.7df61c5915510cfe9e7ee5d.html>. Senast uppdaterad 2017-11-20. (Hämtad 16-05-2019)

Tullverket. Vision och verksamhet.

<http://tullverket.se/sv/omoss/visionochverksamhet.4.7df61c5915510cfe9e7ee2c.html>. Senast uppdaterad 2017-11-20. (Hämtad 16-05-2019)

VGR. Organisation och verksamhet. <https://www.vgregion.se/om-vgr/organisation-och-verksamhet/>. Senast uppdaterad 11/03/19. (Hämtad 13/05/2019).

Yin, Robert K. *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Publications. 2010.