



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi

**Employer Branding: är en organisations manifesta bild  
förenlig med verkligheten på arbetsplatsen?**

Rebecka Björklund

Sara Knutsson

Kandidatuppsats vt 2012

Handledare: Robert Ragneklint



## **Abstrakt**

Syftet med studien var att undersöka eventuell differens mellan den manifesta bild ett företag ger av sig själv, utifrån Employer Branding, och hur de nuvarande anställda upplever att denna information överensstämmer med verkligheten. Undersökningen utfördes som en kvalitativ fallstudie på ett företag med utgångspunkt i information från företaget, bestående av en pilotintervju med personalansvarig samt analys av hemsida, platsannonser och policyblad, och intervjuer med sex stycken anställda. För att på bästa sätt besvara frågeställningen användes tematisering där fem teman valdes ut och som sedan låg till grund för studien. Dessa fem teman var företagskultur, rekrytering, humor, uppfattning kring vad företaget gör för sina anställda och framtid. Resultaten från undersökningen redovisades och diskuterades med utgångspunkt i Employer Branding. Även metodval och andra påverkansfaktorer diskuterades. Slutsatsen visade på att de inte framkom någon större differens. Detta kan främst bero på företagets Employer Branding och rekryteringsprocess. De få skillnaderna som fanns låg i uppfattningen kring vad företaget gör för de anställda samt hur väl deras policy efterlevs. Avslutningsvis diskuterades ifall det kan finnas fler differenser och varför de i så fall inte framkommit och arbetet avslutas med förslag till framtida forskning.

*Nyckelord.* Employer Branding, Företagskultur, Rekrytering, Humor, Person-Organisation fit model

Synen på arbetet är under förändring, och så även på de arbetssökande (Sennett, 1999). Det diskuteras kring en allt mer kortsiktig syn på arbete och det ställs krav på de anställda att vara ombytliga och föränderliga (ibid). Informationsteknologin har påverkat arbetsmarknaden och framförallt hur företag måste förhålla sig gentemot kunder, anställda och framtida anställda, då dessa kan sprida information via internet. Företag kan inte gömma sig bakom policydokument utan måste vara mer öppna med hur de arbetar (Sparrow, Balain & Fairhurst, 2010). Detta, tillsammans med att det kommer bli allt färre individer i arbetsför ålder i Europa (Australian Bureau of Statistics, 2006, refererat i Wilden, Gudergan & Lings, 2010), sätter press på företag att hantera sina anställda och arbetssökande lika bra som de vill hantera sina kunder för att behålla dem (Barrow & Mosley, 2005). Många arbetsgivare lägger idag för lite fokus på det faktum att de arbetssökande även tar hänsyn till organisationen i stort när de söker arbete, inte bara den specifika tjänsten (Turban & Cable, 2003). Det kan därför vara viktigt att företag även funderar på vilka signaler de skickar ut och hur detta gör att vissa personer söker sig till deras organisation (ibid). Generellt har organisationers förståelse för vikten av att rekrytera, behålla och utveckla rätt människor ökat (Backhaus & Tikoo, 2004). Detta faktum sätter också sin prägel på hur organisationer arbetar för att göra sig attraktiva och påverkar sedan i sin tur även sättet att annonsera i platsannonser. Företagskulturen används nu aktivt som ett medel för att fånga arbetskraft och organisationer måste därför visa upp en bild av sig själva som attraktiva arbetsgivare (Bergström, 1998). Ett sätt för företag att attrahera personal är att använda sig av Employer Branding (Backhaus & Tikoo, 2004; Barnhem, 2001, refererat i Wilden et al., 2010), vilket betyder att ett företag medvetet skapar ett brand (ett varumärke och en bild utåt, hädanefter refererat till som brand) vilket beskriver organisationen internt och externt genom dennas värderingar och attribut (Armstrong, 2009). Med hjälp av Employer Branding kan företag visa vilka fördelar de erbjuder i jämförelse med andra företag (Backhaus & Tikoo, 2004).

Få studier (Wilden et al., 2010; Kucherov och Zavyalova, 2012; Maxwell & Knox, 2009) har dock gjorts på hur väl en organisations information i platsannonser och på hemsida stämmer överens med den faktiska situationen för personalen. Med tanke på detta är det då intressant att studera hur personalen på ett företag upplever sitt arbete och även undersöka eventuell differens mellan den manifesta bild ett företag ger av sig själv och hur de nuvarande anställda upplever att denna information överensstämmer med verkligheten. För att undersöka detta utgår studien från begreppet Employer Branding och det görs en fördjupning i ämnen företagskultur, rekrytering och humor. Fördjupningen görs eftersom dessa tre begrepp är centrala inom Employer Branding för det valda företaget där studien görs.

## *Teori*

*Employer Branding*. Employer Branding (hädanefter EB) innefattar värderingar och attribut som beskriver en organisation, som ter sig lockande för människor som kan antas passa in i företaget och dess kultur (Armstrong, 2009). Barrow och Mosley (2005) definierar EB som:

The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company. The main role for employer brand is to provide a coherent framework for management to simplify and focus priorities, increase productivity and improve recruitment, retention and commitment.  
(s. xvi)

En ytterligare definition av Backhaus och Tikoo (2004) beskriver EB som en process där en organisation skapar en igenkännande och unik företagsidentitet vilken skiljer dem från konkurrenter. Sålunda handlar det om att göra ett varumärke av organisationen för nuvarande och framtida anställda och därigenom använda EB i syfte till att bli mer konkurrenskraftiga. Företag kan skapa en bild riktad mot potentiella arbetstagare av att vara en attraktiv organisation samt med syfte att behålla nuvarande medarbetare via EB (Priyadarshi, 2011). Genom EB kan organisationer även motivera och attrahera de bästa medarbetarna (Maxwell & Knox, 2009; Collins & Stevens, 2002), öka sitt värde som arbetsgivare och figurera som ett hjälpmedel för anställda att internalisera organisationens värderingar (Conference Board, 2011, refererat i Backhaus & Tikoo, 2004; Wilden et al., 2010; Barrow & Mosley, 2005).

Nackdelarna med EB anses vara de fall då företag misslyckas med att skapa ett starkt EB, då detta kan resultera i att företaget riskerar förlora stora investeringar som de har satsat på att utveckla sitt brand (Marsh & Woolley, 2010). Utöver det finns det risk att ett företags EB framställs som bättre än vad det är i verkligheten och därigenom kan en diskrepans skapas mellan verklighet och vision samt att anställdas och arbetssökande behov ändras över tid, därmed måste också EB förnyas och utvecklas (Barrow & Mosley, 2005).

För att vara effektivt ska EB vara konsekvent och verklighetsförankrat, attraktivt för den grupp organisationen riktar sig till samt differentiera organisationen från konkurrenter (Maxwell & Knox, 2009). Enligt Barrow och Mosley (2005) är det, utöver ovanstående, viktigt med fokus på vad företaget gör och på deras vision, samt kontinuitet. Marsh och Woolley (2010) menar att EB därutöver ska vara synligt, transparent, tillförlitligt och väl avgränsat. Med ett tydligt EB kan företag attrahera bra arbetssökande. Dessa individer

utvecklar uppfattningar om företaget och sin anställning innan de börjar på arbetsplatsen. Uppfattningarna följer sedan med in i anställningen och stärker därmed företagets värderingar och ökar den anställdes engagemang, tack vare ett starkt externt EB. Det är början på att skapa en kultur som cirkulerar kring att utföra arbetet på det sätt ledningen och organisationen vill (Backhaus & Tikoo, 2004). Den unika samlingen av individer på arbetsplatsen skapar tillsammans ett starkt konkurrensmedel gentemot andra organisationer men är bara starkt ifall samma individer arbetar kvar på företaget (ibid).

Vidare kan utvecklingen av EB ses som en tre-steps process enligt Backhaus och Tikoo (2004). Först identifieras värderingar som symboliserar de karakteristika som utgör arbetsplatsen. Sedan visas varumärket upp externt för att attrahera rätt målgrupp och slutligen handlar det om att internt förvalta det som lovats och internalisera det i organisationskulturen (ibid). De interna aspekterna av EB är viktiga att bibehålla och arbeta med. Medarbetare måste känna igen brand på arbetsplatsen och märka att EB efterlevs för att lättare kunna använda värderingarna också vid kundmöte och därigenom skapa bra relationer med kunder (ibid). Det gäller alltså inte enbart att prata om sitt EB, en organisation måste också visa det i sina handlingar externt och internt (Barrow & Mosley, 2005). Det syns extra tydligt i uttalandet att "if you look after your employees, they are far more likely to look after your customers" (Barrow & Mosley, 2005, s. 120). Genom att arbeta med interna aspekter, alltså medarbetare inom organisationen, ökar möjligheten för anställda att ha samma värderingar och mål som organisationen har (Backhaus och Tikoo, 2004). Som nämnt tidigare som fördelar med EB, handlar externa aspekter om att attrahera rätt målgrupp samt öka varumärket hos den produkt eller service företaget säljer (ibid). Alltså kan EB vara med och forma anställdas uppfattning om företaget, vilket påverkar hur attraktiv organisationen är för arbetssökande. Slutligen är det intressant att notera att i snabbt växande företag är EB integrerat i organisationen och är ofta kopplat till grundarens personlighet (Barrow & Mosley, 2005).

Sammanfattningsvis menar Backhaus och Tikoo (2004) att EB kan användas som ett paraply för ett samordnat Human Resources (hädanefter HR) arbete, där HR avdelningen kan samla olika strategier för rekrytering, behållandet av personal, utbildning, utveckling och karriärmöjligheter. Ifall dessa strategier finns tillsammans under ett EB kan de ha en betydande större effekt än vad processerna skulle ha var för sig. Nedan följer en fördjupning av företagskultur, rekrytering och humor.

*Företagskultur.* Schein (2004, refererat i Yukl, 2012) som definierar kulturen hos en grupp eller organisation som ”gemensamma antaganden och uppfattningar om världen och deras plats i den, tidens och rummets beskaffenhet, den mänskliga naturen och mänskliga relationer” (s. 381). Alvesson (2009) menar liknande att företagskultur innefattar gemensamma värderingar och sätt att se omgivningen på. Vidare uttrycker Alvesson och Sveningsson (2008) det som att “kultur betyder att individer i en grupp tolkar något på ett likartat sätt, i kontrast till andra gruppers tolkningar” (s. 56). I samband med företagskultur figurerar även begreppet organisationskultur som i denna text, precis som i Alvesson (2009), likställs med varandra. Landy och Conte (2010) definierar organisationskultur på liknande sätt som Alvesson och Sveningsson (2008): “a system in which individuals share meanings and common ways of viewing events and objects“(s. 638). Detta återspeglar en gemensam syn på organisationen och omvärlden. Begreppet diskuteras som något som skapas av ledare inom en organisation och som sedan upprepas och återskapas av medarbetarna inom organisationen (ibid).

Det finns även de som är kritiska till organisationskultur (Willmott, 1993), vilka menar att genom kultur kan en organisation stärka sina värderingar och skapa lojalitet från de anställda samtidigt som de som ifrågasätter eller har andra värderingar kan tystas och uteslutas. Organisationskultur kan sägas dra nytta av individers sårbarhet då det skapar en känsla av identitet, självbestämmande och säkerhet. Willmott (1993) menar också att organisationskultur är början på ett företags totalitarism, att de är ensamma om makten genom kulturen. Trots att införandet av kultur kan skapa engagerade medarbetare är det också ett sätt att utöva en dold makt över individerna. Det kan vara så att människor, istället för att bli självständiga, nedvärderas för att anpassa sig och därmed vara en del av organisationen och dess gällande samling av normer. Ofta finns det ingen motkultur och därmed är individer mer känsliga för att ge efter för organisationens värderingar (ibid).

*Rekrytering.* En intressant aspekt av rekrytering utifrån EB är person-organization fit model (hädanefter p-o fit) (Landy & Conte, 2010). Modellen utgår från hur en anställds värderingar och de allmänna värderingarna inom organisationen är kongruenta med varandra (Lauver & Kristof-Brown, 2001, refererad i Landy & Conte, 2010). I en studie av Saks & Ashforth (1997, refererat i Landy & Conte, 2010) tyder resultaten på att omsättning och avsikt att stanna inom en organisation korrelerar positivt med fördelaktiga perceptioner av p-o fit hos anställda. I sin helhet visar modellen att individer dras till organisationer med liknande värderingar och väljs ut av samma organisationer. Individer tenderar även att lämna de företag

som inte matchar deras egna värderingar (Robbins & Judge, 2009). Möjligheten till en bra fit (passform på svenska, hädanefter hänvisat till som fit) ökas enligt Schneider (1987, refererat i Landy & Conte, 2010) genom tydlig selektion och rekrytering. På detta sätt har företaget en god grund till att kunna rekrytera liknande personer till en arbetsplats. Framförallt nyutexaminerade individer lägger särskild vikt vid hur bra de passar in i en organisation (Mayrhofer et al., 2005, refererat i Sutarjo, 2011) och ifall organisationen i fråga har en stark företagskultur, samt bra relationer mellan chefer och medarbetare (Chartered Institute of Personnel and Development, 2005, refererat i Heaton, McCracken & Harrison, 2008).

Enligt Carless (2005) påverkas arbetssökandes dragning till ett företag av deras uppfattning om p-o fit. Därför är det viktigt för organisationen att ge tydlig information om utvecklingsmöjligheter, värderingar, företagskultur samt grad av ansvar, för att individen ska kunna få en uppfattning huruvida det föreligger en bra fit. Organisationer kan enligt Cable, Aiman-Smith, Mulvey och Edwards (2000) dock ha en tendens att ge fördelaktig information utåt för att väcka intresse hos arbetssökande. Denna information är ofta felaktig, eftersom företaget vill visa sig från en bra sida och visa potentiella arbetstagare att det kan förekomma en bra fit. Ifall information däremot är realistisk ökar fördelarna, bland annat med signifikant lägre personalomsättning (Barber, 1998, refererat i Kahlke & Schmidt, 2002).

Vidare är det intressant att uppmärksamma Schneiders (1987, refererat i Landy och Conte, 2010) Attraction-Selection-Attrition model (hädanefter ASA). Enligt modellen evaluerar både organisationer och individer sannolik p-o fit utifrån personliga karaktärsdrag och modellen fäster vikt vid att det är individerna som gör arbetsplatsen, alltså inte företaget som formar individerna. Genom att attrahera en viss typ av individer nås målet med att ha en homogen arbetsplats gällande personlighetskaraktäristika (ibid). Vid en dålig fit, vid steget attrition, agerar båda parter formellt och informellt så att individen slutligen lämnar företaget. När en individ däremot blir anställd börjar en informell och formell socialiseringsprocess för att förbättra p-o fit. Processen startar egentligen redan innan rekryteringen, när individen för första gången kommer i kontakt med företaget, till exempel via platsannonser (ibid). Socialisation definieras enligt Landy och Conte (2010) som "the process by which a new employee becomes aware of the values and procedures of an organization" (s.647).

Att attrahera individer med samma personlighetsdrag kan kortsiktigt vara effektivt. På lång sikt däremot riskerar en organisation att förlora mångfald bland värderingar, attityder, sätt att tänka, färdigheter och förmågor (Landy & Conte, 2010). För att stå emot nya utmaningar menar Bergström (1998) och Townley (1989, refererat i Armstrong, 2009) att innovativa företag behöver heterogena grupper av anställda för att undvika konformitet och



utvecklandet av en kultur som inte är anpassningsbar till externa förändringar. Även Verquer, Beehr och Wagner (2002) menar att många likasinnade anställda minskar mångfalden vid beslutstagande. Motsägelsefullt menar Schein (1978, refererat i Bergström, 1998) att en företagskultur kan leva kvar genom en utarbetad rekrytering av likasinnade individer, tillsammans med en tydlig socialisation av nyanställda. Då har ledningen möjlighet att reglera organisationskulturen och öka kulturens styrka.

*Humor.* Enligt Vinton (1989, refererat i Duncan, Smeltzer & Leap, 1990) bidrar humor till en djupare förståelse för ett företags kultur. Romero & Cruthird (2006) definierar organisatorisk humor som “amusing communications that produce positive emotions and cognitions in the individual, group or organization” (s. 59). Vidare är det enligt Romero & Pescosolido (2008) viktigt att vara varse om att humor inte alltid leder till positiva känslor utan att den även kan misstolkas, misslyckas eller användas för att förolämpa en annan individ. Utöver de aspekterna kan humor vara negativt för en organisation eftersom den kan förstärka, betona och markera olika avdelningar, konflikter, spänningar och ojämlikheter såsom genus, etnicitet och klass (Collinson, 2002). Däremot kan humor i grupper bidra till en starkare sammanhållning tack vara att gruppen delar samma humor och som därigenom också bekräftar gruppens identitet (Weick & Westley, 1996, refererat i Romero & Pescosolido, 2008). Utöver det visar resultat från Chinying Lang och Hoon Lee (2010) att humor på arbetsplatsen influerar kreativitet, så länge humorn inte används som ett subtill sätt att kontrollera andra. Humor influerar istället mest, då den inte är fast i gamla tankesätt och då humorn underlättar att se saker utifrån nya perspektiv. Andra resultat från Mesmer-Magnus, Glew och Viswesvaran (2012) visar på ett samband mellan humor bland anställda och ökad arbetsprestation och arbetstillfredsställelse, hälsa, gruppsammanhållning samt minskad stress och utbrändhet. Ytterligare studier visar även att humor i samband med ledarskap har ett positivt samband med ledarskapseffektivitet (Priest & Swain, 2002) samt arbetsprestation (Avolio, Howell & Sosik, 1999).

Slutligen är humor och framförallt att ha roligt på arbetsplatsen bland de viktigaste aspekterna för unga anställda mellan 18 och 25 år, i jämförelse med andra åldersgrupper. Den unga åldersgruppen visar också på störst tendens att sluta ifall de är uttråkade (Levine, 2005, refererat i Romero & Pescosolido, 2008).

### *Tidigare forskning*

Det har gjorts förhållandevis lite forskning kring det område vi har valt att studera. Däremot finns en del undersökningar som ändå är relevant för forskningssyftet.

I en studie av Wilden et al. (2010) visar resultaten att erfarenhet hos arbetssökande påverkar deras åsikt om potentiella arbetsgivare. Individer med mycket erfarenhet är mer kritiska och reflekterande, än de med lite erfarenhet kring ett företags brandsignaler. Arbetssökande med lite arbetslivserfarenhet betonar även vikten av brand hos produkten eller servicen hos en organisation när de bildar sig en uppfattning om organisationen som arbetsgivare (ibid). Majoriteten av deltagarna i samma studie är också mer oroade över att de inte kommer att prestera tillräckligt bra, än att företaget inte kommer att leva upp till det som utlovats. Om informationen vid rekrytering från företaget däremot är inkonsekvent minskar respondenternas tillit till företaget i fråga som framtida arbetsgivare, vilket följaktligen minskar trovärdigheten hos företagets EB som helhet (ibid).

I en annan studie på ämnet, gjord av Kucherov och Zavyalova (2012), indikerar resultaten att 89 % utav alla respondenter vill arbeta i ett företag som har ett tydligt EB. Dessa personer har samtidigt lägre förväntningar på lön än de som vill arbeta i ett företag utan ett tydligt EB. Samma studie (ibid) tyder även på att företag som har EB investerar i mer utveckling av anställda samt har mindre omsättning av personal, än företag som inte har ett utarbetat EB. I resultat från Maxwell och Knoxs (2009) studie påvisar de att de attribut som anställda och arbetssökande anser mest attraktiva skiljer sig från organisation till organisation, men att det finns vissa kategoriseringar som ändå kan göras. Samma studie visar även att EB uppfattas som mer attraktivt av anställda ifall de värderar företagets produkter eller service högt, samt om hela organisationen anses som framgångsrik. Vidare, i en studie av Priyadarshi (2011), tyder resultaten på ett positivt samband mellan attribut hos EB och anställdas attityd gentemot arbetet. Turban & Cable (2003) har undersökt ifall ett företags rykte påverkar hur många individer som söker arbete där samt kvalitén på de sökande. Resultatet stärker hypotesen och visar att en organisation med bra rykte attraherar fler arbetssökande samt att dessa företag kan rekrytera personer med högre kvalitéer.

### *Syfte*

Syftet med studien är formulerat i en forskningsfråga som lyder: Finns det en differens mellan den manifesta bild ett företag ger av sig själv, utifrån EB, och hur de nuvarande anställda upplever att denna information överensstämmer med verkligheten?

## Metod

### *Metodbeskrivning*

Då syftet med studien var att undersöka ett psykologiskt fenomen gjordes studien i ett traditionellt kvalitativt format. Kvalitativ metod skiljer sig från kvantitativ i form av mål och frågeställning och denna skillnad ligger främst i olika typer av fokus (Barbour, 2009). Kvalitativ metod beskriver fenomen i förhållande till en större kontext, till skillnad från kvantitativ som beskriver konkreta och mätbara fenomen. Genom att studien använde en kvalitativ metod, skapades bättre förutsättningar att undersöka det fenomen studien hade till syfte att undersöka. Eftersom detta förhållande bör anses vara komplext, passade en kvalitativ ansats studiens syfte bättre än en kvantitativ (ibid). Kvalitativ metod var även att föredra då förhållandet kan vara problematiskt att mäta i skalor, så som det annars gjorts i en kvantitativ studie, vilket även var ett argument för att använda sig utav kvalitativa studier. Att undvika en studie baserad på frekvenser tjänade därför syftet (Trost, 2010). Det finns även en del kritik mot kvalitativ metod och det finns de som argumenterar för att man inte får fram sanningar genom kvalitativa studier. Vidare kritiseras även kvalitativa studier kopplat till möjligheten att generalisera utifrån de resultat man får fram. Kvalitativa studier går djupare i analysen av specifika fenomen vilket då skapar mindre generella och allmängiltiga resultat. Detta gör också att de resultat som kommer fram är svårare att använda i jämförande syfte (Willig, 2008).

Studien gjordes som en fallstudie där ett specifikt företag studerades för att generera kunskap till eventuella framtida studier. Fallstudier är en lämplig metod att använda då ett specifikt fenomen studerades på ett mer ingående vis och när det specifika snarare än det allmänna var det intressanta (Willig, 2008). Fallstudier är också teorigenererande eftersom det går att skapa sig kunskap om det specifika och samtidigt skapa en grund för vidare studier kring ämnet eller fenomenet. Genom dessa kan sedan hypoteser för fortsatta studier skapas. Inom fallstudier finns en rad olika metoder och det finns enligt Willig (2008) de som argumenterar för att fallstudier inte är en metod i sig, utan snarare ett samlingsnamn för andra metoder. Denna studie skrevs i deskriptiv form utav fallstudie då syftet var att beskriva det specifika företaget (Willig, 2008). För att på bästa sätt nå studiens syfte gjordes studien med intervjuer då denna metod skapar utrymme för följdfrågor (ibid).

För att besvara forskningsfrågan på ett konstruktivt sätt användes tematisering vilket innebär att forskarna utifrån forskningsfrågan kom fram till centrala teman som ansågs vara intressanta att undersöka. Kvale och Brinkmann (2009) beskriver denna process med frågorna varför, vad och hur. Dessa frågor ska då representera varför studien görs, alltså att komma

fram till syftet med studien, vad som ska undersökas och vilken kunskap som behöver tas fram för detta, samt hur det ska göras för att på bästa sätt få fram denna kunskap. I denna studie var syftet att få fram huruvida det förelåg någon skillnad mellan hur ett företag framställer sig utåt i förhållande till hur personalen upplever det. För att få fram denna skillnad var det viktigt att undersöka det som var utmärkande för det specifika företagets bild utåt och sedan kontrollera hur väl detta överensstämde med de anställdas bild. Genom att hitta olika övergripande teman kunde intervjun utformas med de anställda, utifrån det som framkommit av den analys som gjordes av hemsidan och platsannonserna, samt den information som framkom under intervjun med deras personalansvarige. Dessa teman var företagskultur, rekrytering, humor, uppfattning kring vad företaget gör för sina anställda och framtid.

Genom de valda temana skapades sedan 8 stora och övergripande frågor. Genom att ha så öppna frågor som möjligt skapades förutsättningar för bättre svar (Kinsey, 1949, refererat i Kvale & Brinkmann, 2009). Det finns även olika typer av frågor varav det i studien användes hypotesprövande. Detta innebär att frågorna var utformade på ett sätt som syftade till att besvara ett specifikt problem och eventuella skillnader mellan grupper, i detta fall ledningens och personalens (Kvale & Brinkmann, 2009). Det är dock viktigt att förhålla sig kritisk till intervjun som metod eftersom metoden många gånger används på ett vetenskapligt naivt sätt (Alvesson, 1999). Alvesson (1999) diskuterar hur forskare bör förhålla sig reflektivt; "reflexivity for me stands for conscious and consistent efforts to view the subject matter from different angles and avoid or strongly a priori privilege a single, favored angle and vocabulary" (s.25). För att undvika dessa faror diskuterar Alvesson och Sköldberg (2000) en metod inom intervjun som de kallar för reflexiv pragmatism. De tar fram vikten av att använda sig av alternativa förhållningssätt i sitt arbete med studier. Genom aktivt arbete för att se sitt material från olika vinklar blir det möjligt att skapa en större förståelse för sitt material. De diskuterar vidare hur detta kräver engagemang. Genom att behandla forskningsdata på ett öppet och mindre förutbestämt sätt kan ett bättre förhållningssätt till intervjun som sådan skapas (Alvesson & Sköldberg, 2000). Genom detta sätt att förhålla sig till sitt material går det enligt Alvesson (1999) att få en djupare förståelse för materialets komplexitet och även den svårighet som finns när det gäller att kunna uttala sig om intervjuens bidrag till kunskap genom analyser av intervjuer. Detta sätt att reflektera kring intervjun som metod är viktigt att ta med sig genom analysen av det material som samlats in i denna studie.

Även forskaren har en roll i studien och det är mycket viktigt att i rollen som forskare förhålla sig reflexiv, inte då bara i förhållande till forskningsdata utan även i förhållande till

sin egen roll i studien. I teorin diskuteras det att forskaren bör förhålla sig objektiv och vetenskaplig i analysen av materialet. Detta kan dock anses vara orimligt då människor bedömer alla intryck och händelser de är med om utifrån erfarenheter och preferenser. Att som forskare lägga allt detta åt sidan är då i det närmsta omöjligt och det kan därför vara viktigt att istället vara medveten om den påverkan som föreligger (Willig, 2008). Att förhålla sig reflexiv innebär då alltså inte bara att reflektera över sin roll som forskare utan även att förhålla sig öppen och ärlig kring hur den kan komma att påverka studien (Casell & Symon, 2004).

### *Procedur*

För att skapa den kulturkompetens som var nödvändig för att få en djupare förståelse av företaget hölls en inledande intervju med personalansvarig på det utvalda företaget. Denna intervju låg sedan till grund för den jämförelse som skulle göras angående differensen mellan företagets manifesta bild och personalens uppfattning av företaget. Den inledande intervjun skapades utifrån en så bred utgångspunkt som möjligt, med syfte att skapa en bild av vad som var centralt för företaget. Detta utfördes genom att forskarna ställde allmänna frågor kring företaget, vilket skapade en uppfattning av hur företaget ville framställa sig utåt. Syftet var även att se om det som den utvalda representanten för företaget sa, stämde överens med informationen på företagets hemsida och i platsannonser. Även företagets policyblad, som innehåller företagets kärnvärden och ges ut till nyanställda, analyserades för att få en så bred bild av företagets organisation som möjligt. Alltså analyserades informationen på hemsida, platsannonser och policyblad genom att de lästes upprepade gånger för att plocka fram centrala och återkommande begrepp och värderingar. Genom analysen skapades de fem teman som ligger till grund för studien vilka är; rekrytering, företagskultur, humor, personlig uppfattning om vad företaget gör för sina anställda samt framtid. Dessa utgjorde tillsammans grunden för företagets manifesta bild utåt som sedan jämfördes med personalens bild av företaget. Analysen användes även som kompletterande underlag för intervjuerna med de sex anställda. Detta för att skapa en bättre förutsättning för att kunna göra en jämförelse mellan hur företaget framställer deras organisation i förhållande till hur personalen upplever den.

### *Databearbetning*

För att bearbeta materialet från intervjuerna med de anställda, transkriberades materialet till skriven text. Denna transkribering utfördes av båda forskarna som genom att lyssna till det inspelade materialet omformulerade intervjuerna till skriven form. För att

undvika tolkningar i transkriberingen skrevs materialet i talspråk och alla transkriberingar lästes flera gånger av båda forskarna. I nästa steg av databearbetningen fastställdes de förutbestämda tema som framkommit i analysen av den inledande intervjun, platsannonser, företagets hemsida och policyblad. Därför användes metoden kategorisering, vilket innebar att forskarna hittade centrala begrepp och att dessa sedan delades in i olika kategorier (Kvale & Brinkmann, 2009). I denna studie användes förutbestämda kategorier för att lättare kunna svara på forskningsfrågan, då denna handlar om differensen mellan företagets manifesta bild och personalens latent. Dessa kategorier bestod utav de fem teman som valts ut som centrala att studera: företagskultur, rekrytering, humor, uppfattning kring vad företaget gör för sina anställda och framtid. För att sedan hitta information kring dessa kategorier lästes den transkriberade texten flertalet gånger. Ord som upplevdes som centrala eller speciellt viktiga ströks under och delades sedan in i de fem utvalda temana. Baserat på teorierna om till exempel p-o fit kategoriserades diskussioner kring företagets profil under rekrytering. Vidare sågs företagskultur, utifrån ovan nämnda teorier, bland annat som delade värderingar bland anställda. Allmänna värderingar såsom att det är viktigt att ha roligt på arbetsplatsen och att alla anställda är lika värda, som framkom i mer än en intervju med de anställda, placerades i kategorin för företagskultur. Alltså innebar analysen att ord eller meningar som de anställda sagt angående begrepp med koppling till ett tema placerades under den kategorin. Genom att se vilken uppfattning de anställda hade på de ämnen som framkommit ur den inledande intervjun med företagets personalansvarige, skapades förutsättningar för den jämförelse som låg till grund för studien. Utifrån det materialet utformades sedan resultatet.

### *Presentation av företaget*

Studien är utförd på ett växande it-företag med 103 anställda varav ca 60 stycken arbetade på det aktuella kontoret. Företaget valdes ut eftersom de utifrån sin hemsida, platsannonser och positiv feedback från en anställd verkade vara framgångsrikt, behöll sin personal samt visade en tydlig bild av sig själva utåt.

Företaget bestod av ca 70 % män och ca 30 % kvinnor och med en snittålder på 28-29 år. Utöver det rekryterade företaget till stora delar enbart nyutexaminerade individer och har en låg personalomsättning, förra året förlorade de 2 anställda och rekryterade 22 stycken. Anledningen till att företaget valde att anställa nyutexaminerade studenter var eftersom de ansåg att de bidrog med bra energi till företaget, de var innovativa, presterar högt samt det faktum att de inte i samma utsträckning var färgade av tidigare anställningar på andra företag.

Utifrån en pilotintervju med den personalansvarige på företaget samt information från företagets hemsida och aktuella platsannonser har grunden för studien utformats.

Genomgående för företaget var deras ambition att humor ska genomsyra deras arbete och att det ska finnas en stark sammanhållning mellan kollegor. Exempelvis skrevs platsannonser på ett humoristiskt vis samt innehöll bilder från företagets hemtrevliga miljö med medarbetare som ser ut att ha roligt. Vidare framkom det att företaget har en tydlig mall över hur en anställd är och bör vara, vilken är centralt i rekryteringsprocessen och EB, härnäst kallad *profil*. Beaktansvärt var även att företaget inte har några nedskrivna policydokument om hur de arbetar för och med personalen men däremot en antydning om en stark företagskultur som ”bara fungerar”. Vidare har inga större problem uppstått på arbetsplatsen, men vid misslyckade rekryteringar, alltså när en nyanställd inte visade sig vara en profil, har denna person självmant valt att lämna organisationen.

Eftersom det var av stor vikt att rekrytera en profil var rekryteringen en central aspekt för företaget. Arbetssökande fick besöka företaget vid flertalet tillfällen och bland annat vara med på speeddating och i senare skede fika, för att träffa anställda samt eventuellt göra ett case beroende på vilken tjänst som söktes. Speeddating och fika med anställda ansågs viktig eftersom flera personer skulle kunna avgöra ifall den arbetssökande var en profil eller inte. Denna speeddating innebär att potentiella anställda träffar nuvarande anställda för att se om de passar in i gruppen och för att de alla ska få möjlighet att säga vad de tycker om den arbetssökande. Företaget menar motsättningsvis att en grupp ska bestå av en variation av personligheter.

### *Deltagare*

Urvalet gjordes utifrån ett bekvämlighetsurval där de deltagande valdes ut av företagets personalansvarige. Eftersom företagets personalansvarige hade för avsikt att välja ut de som skulle delta i intervjuerna, godkändes detta, med förutsättningen att de i största möjliga mån skulle sträva efter att uppnå ett urval som var representativt för företaget. Företagets personalansvarige valde därför ut anställda från olika avdelningar, i olika åldrar och med en jämn fördelning mellan könen. Detta då kvalitativa studier fokuserar på att hitta olika typer av deltagare som ska kunna bidra till studien och skapa en bred bild av fenomenet. I studien prioriterades djupa intervjuer framför många då syftet var att göra en djup analys snarare än en bred. Enligt Trosts (2010) rekommendationer kring antalet deltagande vid kvalitativa intervjuer, bör antalet deltagande inte vara större än 8 och därför intervjuades sex

personer. Detta gjorde att fokus i intervjuerna låg på att skapa mer djupgående intervjuer snarare än många, vilket bidrog till att öka kvaliteten på dem (Trost, 2010).

De som valdes ut att delta i intervjuerna hade en medelålder på 26 år. Deltagarna var hälften män och hälften kvinnor och hade i genomsnitt arbetat på företaget i lite mer än två år. Uppdelningen mellan könen motsvarade inte företagets uppdelning, som var 30 % kvinnor och 70 % män, men eftersom studien baserades på ett bekvämlighetsurval, där deras personalansvarige valt ut de som deltog, var detta inget forskarna kunde styra över. Av de sex intervjupersonerna hade fyra av dem eftergymnasial utbildning. De uppgav alla att de tyckte att det var viktigt att vara aktiva och alla utom en uppgav att de tränade på sin fritid. De var alla sex från olika avdelningar i företaget men ingen av dem hade deltagit i den rekryteringsprocess som företaget påstod sig ha numera, de hade dock deltagit i en liknande process som har förändrats successivt och som nu är mer omfattande än tidigare.

### *Intervjumall och intervjuerna*

Inom kvalitativ metod är det vanligast att använda sig utav intervjun som metod. Även denna studie gjordes utifrån intervjuer för att det passade studiens syfte (Trost, 2010). För att få en så bra intervju som möjligt var intentionen att skapa stora, öppna och kontextuella frågor med ett aktivt lyssnande utan att på förhand lägga in egna tolkningar eller påståenden (ibid). Intervjun utformades enligt ett semistrukturerat format vilket innebar att intervjun var förutbestämd endast till viss del och att det lämnades utrymme för intervjuledaren att forma intervjun utifrån situationen, intervjupersonerna och det material intervjupersonerna presenterade. För att få en sådan typ av intervju användes en intervjumall med åtta frågor som representerade olika huvudämnen, som var framtagna utifrån inledande pilotintervju (bilaga 2). Dessa huvudämnen var rekrytering, företagskultur, humor, personlig uppfattning om vad företaget gör för de anställda samt framtid. På så vis kunde intervjuerna visa om det förelåg någon skillnad mellan den inledande intervjun och de anställdas uppfattning.

Båda författarna ledde intervjun för att båda skulle kunna vara delaktiga i styrningen av intervjun och för att detta kunde skapa en djupare intervju med större förståelse (Trost, 2010). För att uppnå en sådan förståelse utformades intervjun av de båda intervjuerna med målet att båda skulle få insikt i de frågor och ämnen som togs upp under intervjun. Denna insikt erhöles genom att båda aktivt samlade in den information som skulle ligga till grund för studien samt att löpande diskuterade ämnen och begrepp som skulle tas upp under intervjuerna



### *Material och miljö*

För att dokumentera intervjun användes en dator med ljudupptagning. Att spela in intervjun gjorde att det fanns möjlighet att lägga fullt fokus på intervjun och intervjupersonen, då det inte behövdes antecknas och det fanns möjlighet att lyssna till tonfall och liknande i efterhand (Trost, 2010). Nackdelen var att det var tidskrävande att transkribera till skriven form och att mimik och kroppsspråk inte dokumenterades. Intervjun skedde i ett avskilt rum utan avbrott eller störande moment, vilket bör anses positivt för intervjuerna. Intervjuledarna hade även så neutrala kläder som möjligt för att undvika att sända ut eventuella signaler till de som intervjuades som kunde störa intervjun (ibid). Detta innebar att de hade kläder utan tryck, utan uppseende väckande design eller liknande som annars kunnat skapa fokus på kläderna.

### *Forskningsetiska avvägningar*

Precis som vid all annan forskning är det viktigt att ta hänsyn till forskningsetiska avvägningar (Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2011). Det har under arbetets gång löpande reflekterats kring etiska problem och avvägningar i samband med exempelvis forskningens upplägg och hur studien har valts att framställas för de som skulle delta. Det funderades exempelvis kring frågor kopplat till hur mycket de deltagande hade rätt att veta kring studiens syfte. Forskarna valde att enbart översiktligt berätta vad studien hade för syfte, och då så pass allmänt att de berättade att studien handlade om personalfrågor. Detta avvägande gjordes med grund i begreppet minimal risk och det ansågs att de deltagande inte skulle utsättas för en risk som var större än vad de upplever i sin vardag, genom att inte veta mer om studiens syfte (ibid).

Ett annat av de avväganden som gjordes var kring anonymitet och konfidentialitet. Då studien endast hade sex intervjupersoner kan detta anses ha varit ett problem. För att i möjlig mån bibehålla deras anonymitet innehåller studien därför så lite information som möjligt kring namn, kön och ålder hos deltagarna. Den information som trots detta är med anses inte påverka kravet om anonymitet. Att bibehålla anonymitet kan dock vara problematiskt då de deltagande valts ut av sin personalansvarig, som kan ha lättare att identifiera de intervjuade eftersom denne vet vilka de är. Även det faktum att det i texten inte refereras till hemsida, platsannonser eller intervjupersoner är av hänsyn till företagets och intervjupersonernas rätt att vara anonyma. För att tillgodose grundläggande etiska förhållningsregler skickades ett formulär ut som de deltagande fick ta del av innan intervjuerna (bilaga 1). Formuläret innehöll allmän information kring studien, information kring konfidentialitet, anonymitet och frivillighet samt möjligheten kunna ta del av resultaten (ibid).

### *Avgränsningar*

För att avgränsa studien valdes som tidigare nämnts fem teman ut; företagskultur, rekrytering, humor, uppfattning kring vad företaget gör för sina anställda och framtid. Dessa begrepp ansågs vara centrala för det specifika företaget och deras sätt att arbeta kring personalfrågor. De valdes ut delvis utifrån vad som ansågs vara intressant att analysera utifrån informationen från företaget men även utifrån vad som ansågs relevant att undersöka för att kunna svara på studiens frågeställning. Då syftet med studien var att undersöka om det förelåg någon differens mellan företagets manifesta bild och personalens latenta bild var det viktigt att materialet motsvarade varandra för att kunna genomföra jämförelsen utifrån en eventuell diskrepans.

## **Resultat**

I denna del redovisas först informationen från det utvalda företaget, sedan följer en presentation av den fakta som framkommit ur den data från de semistrukturerade intervjuerna med sex anställda på företaget, för att kunna göra en så tydlig jämförelse som möjligt i diskussionen. Eftersom de deltagande inte ska kunna urskiljas kommer de inte att nämnas vid namn, kön, anställning eller ålder.

### *Företaget*

Efter en analys av företagets hemsida, policyblad och fyra stycken platsannonser samt pilotintervjun med personalansvarig var det tydligt att vissa aspekter genomsyrade företagets manifesta bild av sig själv. För att komma fram till denna bild lästes de olika texterna upprepade gånger och sedan plockades centrala aspekter ut. Genom denna analys har det framkommit olika centrala fenomen och karakteristika som var specifika för företaget.

För det första upplevdes det att humor var en central del i organisationen. Detta märktes exempelvis utifrån en av företagets platsannonser, där de gissar att personen de söker ofta och gärna pratar i telefon samt kör lite för fort. Dessutom framkom humorn i företagets slogan som visar på ett humoristiskt vis att organisationen endast tar kunderna seriöst. Vidare ligger humor i stort fokus, till exempel under fliken "att arbeta hos företaget", där de har lagt upp flertalet bilder från kontoret (som speglar en lekfull hemmamiljö med mycket färg och vad som ser ut att vara en lättsam stämning) samt bilder från aktiviteter som gjorts på och utanför företaget. I analysen av hemsidan framkom även olika formuleringar som visade organisationens fokus på humor. I en text där de inledningsvis skrivit om sina bedrifter, har

företaget sedan lagt till att ödmjukhet är en av deras kännetecken, följt av en smiley. Hemsidans presentation av företaget inleds med orden ”för länge sedan i...”. De visar dock samtidigt upp en seriös sida av företaget, då hemsidan har mycket och lättillgänglig information om vad företaget arbetar med och hur kunderna kan dra nytta av att anlita dem.

För det andra framkom företagets starka fokus på kunden, i bland annat företagets slogan, där prioritering nummer ett ligger på kunden, inte på chefen. I en av deras platsannonser beskrev de sitt kundfokus genom att en förhoppning om att den arbetssökande föredrar att prioritera kunden före chefen. Även i inställningen gentemot kunderna var det tydligt att humor och glädje är något som tydligt definierar företaget, de menar på att ifall medarbetarna är glada blir kunderna nöjda.

För det tredje framgick det i analysen att företaget tycker att det är viktigt för dem att deras anställda och eventuella arbetssökande är en profil, vilket innebär att ”ha glimten i ögat”, vara ung, lagspelare, innovativ, socialt kompetent, akademiker, ha en entreprenörsanda samt ha en personlighet som passar ihop med övriga anställda. Något som kom upp i samband med detta var även hur de anser att det är viktigt för dem att rekrytera personal som gör ett bra arbete. De ska vara kunniga, begåvade och engagerade. I intervjun med den personalansvarige, i platsannonserna och på hemsidan framstod de anställda att ha en viss typ av personlighet och att det var viktigt för företaget att hitta och rekrytera personer med rätt inställning. Företaget anser att en profil självfallet ska tycka att en av de bästa platserna är arbetsplatsen samt ha glimten i ögat. Här blev det återigen tydligt att företaget betonade vikten av att ha roligt på arbetsplatsen, vilket även återspeglades i de bilder som fanns på hemsidan på de anställda. Dessa bilder förstärkte dessutom intrycket av en profil, eftersom de är tagna på unga människor som både visar att de kan arbeta hårt, kan släppa loss (en bild visar till exempel när personalen är utklädda) och har en bra sammanhållning (då de är flera personer på många bilder som ser ut att ha roligt och trivas tillsammans). Slutligen framkom det att företaget vill anställa nyutexaminerade för att dessa bidrar med hög innovation, energi och inte är färgade av tidigare företag, så att den undersökta organisationen har möjlighet att forma dem.

Företaget lyfte även fram deras kärnvärden, vilka de presenterar till alla nyanställda genom ett policyblad, bestående av en plastficka med bilder som representerar olika sätt att arbeta och förhålla sig till arbetet. Även här återkommer humorn, då plastfickan är inspirerad av och ser ut som den speciella typ utav säkerhetsfolder som finns på flygplan angående exempelvis evakuering. Deras personalansvarige beskrev detta policyblad som deras motsvarighet till de policydokument andra företag ofta har när de arbetar med personalfrågor.

Kärnvärdena består bland annat av aktiv fritid, obligatorisk eftermiddagsfika, noteringsblock som alltid ska vara med, tom mail-inbox samt att prioritera kunder främst, sedan arbetskamrater och sist delägare. Ytterligare en handlade om att “inte bryta kedjan” som beskrev samarbetet mellan medarbetarna och den sista behandlade aspekten om att vara kostnadsmedveten. Genom detta policyblad klargjorde företaget ännu en gång att de var ute efter en viss typ av människor när de rekryterade och visade upp en bild för den nyanställde om vad som förväntades av denne. De kärnvärden som policybladet beskrev förekom även i platsannonser och på hemsidan, även om det inte uttryckligen står att de är företagets kärnvärden.

Utöver detta skriver företaget på sin hemsida att de erbjuder personalen fika, festkvällar, aktiviteter tillsammans, hög trivselfaktor, stort eget ansvar, stor möjlighet att påverka, glatt och ungt gäng, flexitid, frikostigt friskvårdsbidrag, vilka även omnämndes i pilotintervjun. I företagets platsannonser har de även en rubrik som beskriver vad som gör deras företag till en attraktiv arbetsgivare och förklaringen innehåller bland annat arbete med duktiga medarbetare, platt organisation, möjlighet för egna idéer, rolig arbetsplats, lärorik tjänst och chansen att arbeta i ett växande företag som har glimten i ögat.

Sammanfattningsvis kan vi konkludera att även om företagets kärnvärden inte explicit står med på hemsidan och i platsannonser så finns den informationen med och når ut till arbetsökande om hur arbetet fungerar och vad företaget gör för de anställda. Som helhet framgår företagets värderingar, framförallt humor, att vara en profil och sätta kunden i fokus, tydligt på hemsidan och i platsannonser vilket gör att de kan attrahera den typ av individer de vill ha till arbetsplatsen.

### *Intervjuerna*

*Företagskultur.* Företagskulturen var återkommande och återspeglades i det som sades i intervjuerna. Hälften av de intervjuade använde sig utav uttrycket företagskultur i motsättning till de andra som beskrev begreppet i form av hur de arbetar. En av de anställda som använde begreppet företagskultur beskrev deras kultur som att “det är en glad företagskultur med en trevlig stämning. Folk är måna om varandra, man hjälps åt och sen så hittas det på lite roliga grejer och aktiviteter tillsammans”. Deltagarna beskrev även hur det är att arbeta på företaget och hur de upplevde organisationen. De tre individer som diskuterade företagskultur mer specifikt upplevde att organisationen har en stark företagskultur men går inte in mer på hur den ser ut eller hur den påverkar dem. “Ja, jag hade ju inte så mycket insikt i företaget innan men det som jag ganska snabbt tog upp var att det verkade vara en så himla

bra företagskultur”. Något som hälften av de intervjuade också upplevde som centralt för deras sätt att arbeta på var att de tidigt fått mycket frihet och ansvar och att detta har medfört att de har utvecklats. Vidare upplevde alla att de har en stark sammanhållning och att detta även bidragit till den goda stämning som de tycker att de har på arbetsplatsen. De intervjuade är även eniga om att det läggs stor vikt vid kunden och att företaget arbetar efter principen att kunden kommer först. Hur mycket detta hade inverkan på dem i deras arbete var beroende av deras anställningsform, eftersom detta påverkade hur mycket kontakt de hade med kunderna. De anställda gav en tydlig bild av företagets kärnvärden och policybladet och de gav alla en liknande bild av vad de olika bilderna på detta blad representerade.

På policybladet fanns exempelvis en bild på en kedja av människor. När intervjupersonerna skulle beskriva denna bild använde sig tre utav dem uttrycket “snygga passningar till varandra” som en metafor för samarbete. En annan illustration på detta policyblad visar hur de bör tänka kostnadsmedvetet när de arbetar och för att beskriva detta använde två av dem samma liknelse, snålvargen. Policybladet innefattar även eftermiddagsfika och alla deltagare ansåg att fikan är ett bra sätt att umgås på och att den i grunden är viktig. Det är dock så att fyra av de sex intervjuade upplevde att den inte riktigt efterlevdes, dels från eget håll och från andra kollegor. Vidare fick de intervjuade även frågan om hur väl dessa kärnvärden följdes på arbetsplatsen i allmänhet och där skiljde sig åsikterna något åt. Å ena sidan tyckte tre personer att de togs hänsyn till och arbetades aktivt med. En av dem upplevde det som att

ja, jag tycker nog att vi lever upp till den här broschyren väldigt bra. Det här är nog, alla dom här grejerna är nog någonting som jag tänker på varje dag. Och sen så är det nog inte så svårt att leva efter det för det sitter liksom.

En annan anställd uttryckte sig något snarlikt:

Det är ju så inpräntat från början så att sen så finns det liksom med. Så känns det liksom som att alla handlingar som sker så finns det liksom med i bakgrunden utan att man själv som anställd kanske tänker på det.

Den tredje personen menade på att ”vi tjarar om dom hela tiden \*skratt\*”. Å andra sidan hade två av de intervjuade motsatt bild.

Det trycks mycket på det i början under den första perioden och sen så ja rinner det väl lite ut i sanden... Utan det var i början när man skulle försöka komma in i tänket sen ligger det i bakhuvudet ändå liksom men det e inget som man aktivt jobbar med.

Den andra menade på att "fast det e våra kärnvärden, jag känner inte alls att jag e förenlig med dom".

De intervjuade tog även upp vikten av sammanhållning och att detta är något som påverkade deras arbete. Fyra stycken beskrev hur de upplevde att alla hjälps åt på arbetsplatsen, och en av dem berättade att vid frågor hjälper andra till med acceptans och utan fördömanden. En av de anställda talade om hur viktigt detta är:

... jag vill jobba på ett företag där man är schysta på jobbet så att man inte behöver känna att man sitter och tittar på klockan hela dagen och tänker kan inte klockan vara fem nu utan att man tittar på klockan och, oj! Nu var klockan fem dags att gå hem nu.

Vidare uttryckte tre stycken det som att de arbetar med sina kompisar, varav två av dem benämnde företaget som en stor familj. Fyra av de intervjuade upplevde att alla är lika värda och en av dem berättade att detta gör att alla kan vara sig själva på arbetsplatsen. Sammanfattningsvis upplevde alla att de har en bra arbetsplats och att de trivs bra och att "det blir ganska tydligt när man hör kanske av kompisar när de pratar om problem som de har på jobbet eller så. Och då tänker man på att jag faktiskt har en väldigt bra arbetsplats". En av dem som benämnde företaget som en stor familj uttryckte det som att

det känns som min extra familj och det kan ju faktiskt, det e ju också det att ja man brukar säga att man byter arbetsplats var femte år och såhär. Och jag tänker bara; vilken annan arbetsplats, ska jag hitta som har det här.

*Rekrytering.* De anställda tog upp rekrytering som en viktig del av hur företaget arbetar, de diskuterade vikten av att passa in i gänget för att trivas och tog dessutom upp kopplingen till deras rekrytering. En av dem beskrev hur företaget genom deras "vattentäta" rekrytering anställt rätt typ utav människor i företaget och ytterligare en av deltagarna menade att det är viktigt att företaget själv ansvarar för rekryteringsprocessen. Så som de intervjuade upplevde det hade det sällan förekommit felrekryteringar men i de fall det uppstått hade dessa

personer själva känt att de inte passat in i organisationen och därmed slutat självmant. Nedan följer två citat från två olika deltagare angående detta.

Så jag tror nog att det är mer att personen i fråga känner att, nej, jag passar nog inte här, än att vi inte märker att de passar så bra här. Vi kommer nog märka det lite mer i efterhand. Liksom att nej, det var kanske inte passade med personen i fråga. Men rent kompetensmässigt brukar det passa.

Jag tror att det är lite det att vi skulle aldrig skulle kunna ta in en annan som rekryterar för oss eftersom de är väldigt svårt att beskriva en profil för någon annan och allting kan se väldigt bra och rätt ut på pappret men det är just då det där lilla extra.

I samband med detta berättade de anställda att det är viktigt för företaget att de personer som anställs är en viss typ av individ. Däremot nämnde en av de intervjuade även att det inte alltid fungerar bra för det, "man kan ju inte vara bästa vän med alla, men det e ändå en viss typ av människor som blir anställda här som eh passar bra ihop".

En av frågorna de anställda fick svara på var hur de skulle beskriva en profil för en utomstående. En av dem beskrev en profil som "en glad och lättsam person som har lite sådär glimten i ögat. Men samtidigt som är väldigt engagerad och som brinner för det dom håller på med. Samtidigt är man glad, och man vill jobba och är positiv". Fyra av dem tyckte att det var svårt att besvara frågan och tyckte att det var svårt att beskriva denna typ av individ.

Tja man ska vara, det e jättesvårt å förklara, men eh nä man ska va nån som kan komma in i rummet å som man bara känner att ja men den här personen den kan jag, han kan jag sitta och umgås med.

Trots att de deltagande tyckte att det var svårt att beskriva hur en profil är så återkom samma begrepp i flera av intervjuerna. Fem av de intervjuade beskrev en profil som en glad och positiv person, fyra av dem framställde denna person som ung och med glimten i ögat. Vidare förklarade hälften av dem att en profil är flexibel, trevlig och att denne tar mycket ansvar. Andra ord som framkom var att individen var framåt, öppen, innovativ, aktiv, smart, duktig och engagerad. "Så det är väl egentligen det där lilla extra då. Jag tycker att man känner det ganska snabbt, att antingen så har man det eller så har man det inte".

*Humor.* Alla intervjuade tog upp ordet humor, att ha roligt på arbetet och andra likande uttryck som här ses som en del av det totala begreppet humor. Humor var återkommande när de berättade om sin arbetsplats och deras kultur. "Jag upplever att det e roligt, men det e framförallt på grund av eh, folket som e här". Alla intervjuade resonerade kring humor som ett sätt för dem att arbeta och som ett sätt att skapa en trivsamt arbetsmiljö.

Det är en glad företagskultur med en trevlig stämning. Folk är måna om varandra, man hjälps åt och sen så hittas det på lite roliga grejer och aktiviteter tillsammans. Och sen alltså, ja mycket sånt som vår fysiska inredning på kontoret. Ja, det är mycket färger och sådär. Det är kul liksom.

Även innan de anställda började på arbetsplatsen hade alla en positiv bild av företaget. En av de intervjuade hade innan denne började på företaget varit inne på hemsidan och beskrev sitt intryck av denna på följande sätt: "Annorlunda färger och inte sådär stelt. Så jag tänkte ah, det här kan ju vara kul." I övrigt kom uttryck som "roligt folk" och "rolig annons" upp i samband med frågan kring hur de upplevde företaget innan de påbörjade sin anställning.

*Uppfattning kring vad företaget gör för sina anställda.* Frågorna kring vad företaget gör för personalen besvarades mycket olika bland de intervjuade. Hälften av dem nämnde friskvårdsbidrag och frihet samt en allmän acceptans kring nya idéer och synsätt. En av medarbetarna berättade om konferensresor som de anställda fick ta del av ifall de nådde upp till företagets gemensamt, uppsatta mål. Detta sågs av samma person som en bra motivator och ett sätt att få personalen att arbeta hårdare. Överlag tyckte de tillfrågade att frågan var något svår att besvara.

Vidare upplevde de anställda att de hade tillgång till exempelvis utbildning men att ansvaret låg på dem själva. "Det är ju egentligen inte så mycket på deras initiativ utan i så fall ligger det mer på oss att vi säger att vi behöver lära oss mer inom detta". Två av de intervjuade benämnde att de upplevde att företaget uppmuntrade till utbildning. Alla de intervjuade ansåg också att de utvecklats sedan de började arbeta på företaget.

Vid frågor kring möjligheter inom företaget skiljde sig svaren från de intervjuade något åt. En del såg stora möjligheter och andra mindre. En av dem berättade om företagets utarbetade karriärssteg som ett sätt att sätta mål och att utvecklas. De anställda har utvecklingssamtal där de diskuterar vad de gör bra och vad de kan utveckla. Dessa upplevdes



dock av en intervjuperson som lite korta och det fanns en önskan om mer konstruktiv feedback.

Ehm å det e väl, ja det e väl inte så mycket egentligen, e man mindre så pratar man fem minuter sen så kommer kanske två punkter som man ska jobba vidare med. Så det kanske borde bli lite bättre på att verkligen våga säga till folk att det här kanske du borde jobba lite mer med.

*Framtid.* Framtidsvisioner skiljde sig åt hos de intervjuade och de hade olika uppfattningar av deras utvecklingsmöjligheter inom företaget. Vissa av dem upplevde att det fanns möjligheter att utvecklas inom företaget och andra inte. Två av dem nämnde det faktum att de ingår i en koncern som ett sätt att skapa karriärmöjligheter, eftersom detta gjorde att de nu är en del av ett större sammanhang. En av dessa personer kunde inte tänka sig att lämna företaget eller koncernen. “Så jag tror fortfarande att det finns väldigt stora möjligheter för mig men också för andra, att eh kunna utvecklas bara i [namn på företaget]. Men vill man vidare så eh så finns hela [namn på koncernen]”. Vidare diskuterade två av de intervjuade det faktum att företaget är en platt organisation och en av dem såg det som både bra och dåligt och upplevde att det minskade karriärmöjligheterna. Alla deltagarna har en gemensam syn på sin utveckling då de vill utvecklas i sitt yrkesliv inom de kommande åren men vill ändå vara kvar på företaget den närmsta tiden. Fem av dem hade öppna framtidsvisioner och kunde se sig själva gå vidare från företaget.

Men sen tror jag att man, i alla fall jag, kommer vilja se mig om kring, vad finns det mer att uträtta och kanske mer ta till vara på min kompetens eller det jag vet. Göra något bättre eller åstadkomma någonting. Så jag är liksom lite vidsynt i min karriär.

I intervjuerna framkom även det faktum att företaget växt kraftigt de senaste åren och lite kring hur detta påverkade de anställda. En person påstod att det inte påverkat dem avsevärt nu men det fanns en oro kring hur de skulle påverka företaget i framtiden. En annan person nämnde att det har blivit mer av ett “storföretag” och berättade vidare, i samband med detta, rädslan för att tappa familjekänslan och känslan av det lilla företaget. En annan upplevde dock att expansionen av organisationen har fungerat bra hittills och att företaget har arbetat aktivt för att bibehålla känslan av det lilla företaget; “vi växer ju jättemycket. Eh, mm

så trots det så försöker vi behålla vår familj. Ehm och det tycker jag ändå att vi försöker göra”.

*Sammanfattning.* Sammanfattningsvis visar resultaten i fallstudien på att det inte finns någon större differens mellan företagets manifesta information på hemsidan och i platsannonserna och hur de anställda på företaget upplever att det faktiskt är på arbetsplatsen. Detta analyseras ytterligare i diskussionen. Resultatet kan vara beroende av ett stort antal påverkande variabler vilka tas upp för analys i diskussionen nedan.

## **Diskussion**

Nedan följer en diskussion om studien. Första diskuteras resultatet utifrån studiens syfte. För att kunna svara på forskningsfrågan är diskussionen uppbyggd utifrån de teman som är genomgående för arbetet. Dessa är som följer; företagskultur, rekrytering, humor, uppfattning kring vad företaget gör för sina anställda samt framtid. Hela diskussionen utgår från EB och sammanfattas slutligen för att skapa en övergripande bild. Sedan följer en diskussion kring studiens metodval, urval, syfte samt övriga påverkansfaktorer.

### *Företagskulturen*

Företagskulturen är något som återkommit under intervjuerna med de anställda, och företagets personalansvarige nämner det faktum att de har en stark företagskultur. Frågan är vad de lägger i begreppet och om denna tolkning är överensstämmande? Utifrån Alvessons (2008) och Landy och Contes (2010) definitioner av företagskultur innefattar begreppet att en grupp har gemensamma värderingar och tolkar omvärlden på samma sätt. Vi anser att företaget och de anställda har samma uppfattning av företagskulturen eftersom de har liknande värderingar och syn på omvärlden. Vidare menar vi att den gemensamma synen stärker antagandet om att företaget har ett starkt EB. Det finns många återkommande begrepp och beskrivningar som förekommer både hos personalen och i företagets manifesta information.

En central aspekt som framkommer är vikten av att anställa profiler på arbetsplatsen. På hemsidan skriver företaget om detta och vikten av att roligt på arbetsplatsen samt att profiler ska ha glimten i ögat. Vidare framgår det i företagets EB att de rekryterar individer som delar deras sätt att se på omvärlden och att detta är en viktig del av deras framgångskoncept. Liknande menar de anställda att det är viktigt att ha roligt på arbetsplatsen

samt att fyra personer har använt samma uttryck som företaget; att en profil ska ha glimten i ögat.

Något som också är centralt både i platsannonser, pilotintervjun, hemsida och policyblad och som även de anställda säger är viktigt för företaget är deras kunder. De pratar allihop om hur de prioriterar sina kunder högst och att detta är något de arbetar mycket utefter. I en platsannons från företaget beskrivs det att kunden sätts i fokus före chefen. Liknande uttalanden förekommer frekvent i informationen från företaget och deras personalansvarige beskriver detta som en av deras viktigaste policys. Även personalen upplever att de arbetar mycket efter mottot att sätta kunden i fokus.

En tredje aspekt som tyder på samstämmighet och starkt EB är de tillfällen då anställda inte passar in i gemenskapen. De personer som inte passar in i lämnar företaget självmant och i samband med detta är det intressant att lägga in Schneiders ASA-modell (1987, refererat i Landy och Conte, 2010) i analysen. Det faktum att de anställda och personalansvarig resonerar kring att den anställde slutar mer eller mindre av sig själv stämmer väl överens med Schneiders modell. Kanske är det så att de anställda känner av den starka företagskultur som råder på företaget, upplever att de har svårt att passa in i den och sedan slutar frivilligt.

En fjärde aspekt är att de anställda har olika uppfattning om hur bra de kärnvärde som företaget har efterlevs, trots att det från företagets sida framkommer att de arbetar mycket för att dessa ska efterlevas. Arbetar företaget inte aktivt med dessa utan lämnar de det efter en nyanställning? Eller är det återigen något som anses ”bara fungera” utan aktivt arbete?

I samband med detta bör det reflekteras kritiskt kring huruvida de intervjuades åsikter och tankar är en upprepning av det som företaget säger eller om det är deras genuina åsikter och tankar. Säger de intervjuade det som de tror är rätt eller det som de verkligen tycker? Detta är svårt att påvisa men det är viktigt att förhålla sig kritisk till intervjuens sanning eller inte sanning och vad som är lämpligt att uttala sig om (Alvesson, 1999). Eftersom de anställda uttrycker sig på samma sätt som företaget framlägger sin information, med liknande ordval och dylikt, kan detta möjligen vara ett tecken på att det inte enbart är deras egna tankar. Det kan också vara så att deras företagskultur är så stark att de anställda inte själva är medvetna om den. Ännu en tolkning är att eftersom alla anställda är profiler har de liknande personlighetskaraktistika. Hur detta verkligen föreligger är svårt att veta, men det faktum att de använder samma fraser kan ändå vara värt att poängtera. Såsom Willmott (1993) påpekar kan företagskultur vara ett sätt för ledningen att utöva makt över de anställda. Eftersom mycket som finns i företagskulturen visar på att de anställda måste vara på ett speciellt sätt

lägger det också press på de anställda att agera i enlighet med detta. Annars riskerar de att hamna utanför gemenskapen, och som de själv nämner brukar de som inte passar in i sammanhållningen lämna företaget.

### *Rekrytering*

De anställda diskuterar deras rekryteringsprocess och hur de upplever att detta påverkar deras arbetsplats. De talar om att rekryteringen påverkar vilka som kommer in i företaget och att detta i sin tur påverkar gruppen. Företaget tar också upp sin rekryteringsprocess som en viktig del i att bibehålla företagskulturen och för att kunna rekrytera profiler.

I samband med detta kan vi återkomma till p-o fit model (Landy & Conte, 2010). Den beskriver hur väl en potentiellt framtida anställds värderingar och normer stämmer överens med företagets och hur detta kan vara avgörande för om en individ söker ett arbete hos en arbetsgivare och även hur väl denne sedan kommer att trivas på företaget. I samband med vår studie är modellen intressant då den visar vikten av att de som kommer in i en organisation delar de värderingar som organisationen står för. I det specifika företagets fall har de genom en omfattande rekryteringsprocess skapat förutsättningar för att få in den typ av individer som passar in i organisationen och de värderingar de står för. Detta tycker vi tyder än mer på att företaget har en tydlig bild av hur de vill framställa sig själv och vilka individer de vill ha på arbetsplatsen. Därmed anser vi att rekryteringsprocessen ytterligare stärker företagets EB.

Vidare kan vi reflektera kring hur rekryteringsprocessen kan ha bidragit till de anställdas i allmänhet positiva syn på sin arbetsplats. Vi tror att företaget genom sin omfattande rekryteringsprocess får in personer som stämmer bra överens med organisationen, vilket gör att det ökar p-o fit bland alla anställda. Och kanske är det detta som gör att de anställda upplever att de trivs så bra både i arbetet och med sina kollegor? Även det faktum att det för många är det första heltidsarbetet efter examen från universitet eller högskola tror vi kan påverka att de känner att de trivs bra på arbetsplatsen. Dels för att de inte har något att jämföra med och dels för att som företaget nämnt, vill forma sina anställda till att passa in i de värderingar som råder inom organisationen. Alltså kanske det är så att individerna inte själv värderar företagets EB lika högt från början som det gör efter en tids anställning då företaget har kunnat forma dem efter sitt normsystem.

Vidare kanske företagets arbete med EB ökar chansen för en bra p-o fit eftersom de attraherar en viss sorts individer som ska passa in i organisationen. Alltså anser vi att det görs en selektion av individer redan innan en individ väljer att söka sig till företaget då de på något

sätt, exempelvis via platsannonser kommer i kontakt med företagets EB. I slutänden tror vi att detta har en starkt bidragande faktor till samstämmigheten i svaren mellan de anställda och informationen från företaget. Eftersom de anställda är profiler och delar företagets värderingar svarar de i enlighet med organisationens EB.

Utöver det är det viktigt att en organisation inte bara arbetar med sitt EB externt utan även internt. I detta fall arbetar företaget internt med sitt EB vid framförallt rekrytering och socialiseringsprocessen för nyanställda. Det är då som många lär sig innebörden av policybladet och vad företaget står för. Vi tror att processen börjar redan när den arbetssökande läser annonsen och därigenom bildar sig en uppfattning om företaget. Redan då börjar p-o fit att byggas upp. Men vad gör organisationen för att arbeta med de interna aspekterna av EB? De arbetar för utbildning och bra sammanhållning via fester och aktiviteter men sedan verkar det som om allt ”bara fungerar”. Är socialiseringsprocessen så stark att företaget inte behöver arbeta mer med EB internt eftersom det internaliseras i början av anställningen, mycket med hjälp av att individerna också känner att de kan stå för företagets värderingar?

Nackdelen däremot är att företaget, med en så tydlig bild av vilka individer de vill attrahera, skapar en homogen grupp av människor. Vi tror att det kan skapa en grupp anställda som har liknande intressen, personligheter och värderingar. Detta kan bidra till att deras samarbete underlättas då de har lättare att förstå varandra. I en grupp där alla är väldigt lika uppstår däremot troligen inte samma dynamik som kan uppstå i en grupp där olika typer av personligheter kompletterar varandra. Frågan är om detta i förlängningen hämmar den innovativa anda företaget i fråga är ute efter och skapar en konform organisation? Däremot finns fördelen, som Schein (1978, refererat i Bergström, 1998) menar, att en företagskultur kan leva kvar ifall likasinnade individer rekryteras. Hur länge är detta en fördel ifall organisationen blir konform? Det kan, som Schein (ibid) också uttrycker det, skapa svårigheter i beslutsfattande då alla tänker likadant. Detta skulle kunna resultera i att de anställda har svårt att tänka innovativt och annorlunda, vilket kan tänkas behövas i kritiska situationer. Vidare är detta en intressant aspekt när företaget blir större då det kan krävas individer med andra kvalitéer än de som företaget är ute efter idag. Sådana kvalitéer tror vi skulle kunna vara trygghet, lugn och stabilitet. Som det ser ut nu verkar det som om företagskulturen lever vidare via sina anställda, då de utifrån intervjuerna, förmedlar samma budskap som organisationen gör via sitt EB. Hur länge kommer då den rådande företagskulturen vara konkurrenskraftig i förhållande till att skapa en heterogen arbetsgrupp? Vidare diskussion kring framtiden följer längre ner i texten.

## *Humor*

Humoraspekten har berörts i delarna företagskultur och rekrytering, då det är en stor del av företagets EB. Vi har trots detta valt att ha en enskild rubrik med humor då ämnet är så pass centralt för företaget.

Stämningen inom organisationen beskrivs av de anställda som humoristisk och även företaget visar på deras hemsida och i platsannonser upp en humoristisk sida. Vi anser att den humoristiska bild som företaget visar utåt, i linje med sitt EB, stämmer överens med hur stämningen är enligt de anställda. Dessutom är det inte bara stämningen som är humoristisk utan även arbetsplatsen. En av de anställda uttrycker det som "..., ja mycket sånt som vår fysiska inredning på kontoret. Ja, det är mycket färger och sådär. Det är kul liksom". Är det ett sätt för företaget att bibehålla stämningen på arbetsplatsen, utan att arbeta aktivt med den? Att anställda helt enkelt blir påmind om den humoristiska andan genom att vistas i en sådan miljö? Vi tror att den humoristiska arbetsplatsen kan vara ett sätt att påminna de anställda om vikten av att kul på arbetsplatsen men att det framförallt är en större del i företagskulturen som helhet.

Vidare tror vi att humorn är sammankopplat med rekryteringsprocessen och företagskulturen och därmed en del av företagets EB. Det speglas till exempel i ett citat från en anställd att; "som sagt, jag såg den här jobbannonsen som var skriven på ett så roligt sätt så att eh, jag känner mig tvungen att söka det här jobbet", vilket tyder på att humor utgör en del av selektionsprocessen av individer.

### *Uppfattning kring vad företaget gör för sina anställda*

När det kom till frågan som berörde hur de anställda upplever att företaget arbetar för dem svarade de intervjuade olika. Detta kan bero på att de inte tänker så mycket på frågor som rör ämnet, att de upplevde frågan som otydlig eller att de helt enkelt inte riktigt har någon uppfattning om ämnet. Det finns även andra möjliga tolkningar men faktum kvarstår att de till stora delar tolkade frågan på olika sätt. I intervjun med företagets personalansvarige kom det fram att de arbetar på olika sätt exempelvis i form utav förmåner som friskvårdsbidrag, gratis kaffe, läsk och måndagsfrukost. Även sådant som utbildning och delaktighet var exempel på hur de arbetar för sina anställda. Eftersom organisationen inte har några traditionella policydokument har de heller inte något att referera till när de pratar om personalarbetet utan de diskuterar istället om hur de rent allmänt arbetar för att öka trivseln och skapa goda förutsättningar för personalen. Ifall de hade haft policydokument kanske det hade varit lättare för de anställda att konkret veta vad företaget gör för att satsa på dem.

Varför har de anställda svårt att svara på frågan och varför svarar de olika? Är det för att företaget rent konkret inte gör så mycket för de anställda eller är det för att företaget gör så pass mycket att de anställda inte riktigt märker de fördelar de får? Samtidigt är de anställda nöjda med sin arbetsplats och nämner många fördelar i form av en rolig arbetsplats med bra stämning. Vi tror inte att detta hade förekommit ifall företaget inte aktivt hade arbetat för personalen. Samtidigt kanske de anställda har svårt att definiera frågan och tar det för givet att företaget gör saker för dem eftersom det är en del av deras företagskultur.

### *Framtid*

Något som kan vara intressant att fundera över är hur företaget hade sett ut vid en liknande studie om 15 år. Detta är intressant utifrån många aspekter för företaget och deras organisationskultur. Företaget resonerar mycket kring vikten av att ha nytexaminerade akademiker eftersom att dessa unga studenter bidrar med nya idéer. Frågan som inte kommer upp är vad som händer när dessa blir äldre, kommer det påverka företaget? Hur kommer företaget påverkas när medelåldern blir högre och inte längre består av nytexaminerade individer? Kommer det krävas andra saker av företaget såsom trygghet och stabilitet? I hur lång utsträckning kan företaget enbart anställda nyexaminerade när det växer och blir större? Deras EB är idag starkt kopplat till att rekrytera unga akademiker, måste då även deras EB omarbetas för att klara de stora förändringarna? Kommer värderingar och företagskultur fortfarande vara lika internaliserat och inte glömmas bort? Eller kommer det då att krävas ett mer aktivt arbete för personalen för att bibehålla företagskulturen?

Även det faktum att organisationen inte har några policydokument kopplat till arbetet med personalen kan tas upp som en faktor som kan påverka i framtiden. Vi kan endast spekulera i frågan men det är möjligt att det kan finnas ett växande behov av denna typ av direktiv framöver. Kanske är det så att företaget kommer behöva riktlinjer som styr vissa övergripande personalfrågor i takt med att de blir ett allt större företag, i och med att det kan bli allt svårare för personalarbetet att "bara fungera". Kanske är det också så att det annars kommer bli svårt att kontrollera att de bibehåller den företagskultur de upplever att de har och som även tycks vara en viktig del av deras organisation. Det skulle också kunna vara så att den företagskultur de har speglas i det faktum att de inte har några policydokument eller att det är den samling individer som nu arbetar som håller kulturen vid liv. Är deras tonvikt på humor, frihet och sammansättning av den nuvarande personalen en del av detta? Faktum kvarstår dock att det kan komma att bli mer problematiskt i framtiden när de blir ett större företag och därmed även förlorar viss kontroll över verksamheten.

Rekryteringen kan också diskuteras kopplat till framtiden. Dels hur företaget ska kunna behålla samma rekryteringsprocess i samband med deras tilltänkta tillväxt. Så som det är nu har de en person som arbetar med rekryteringen. Hur sätter detta sin prägel på vilka som kommer in på företaget och är det möjligt att ha en person som står för en så pass tidskrävande rekryteringsprocess i takt med att de blir ett större företag? Ifall det krävs fler personer, kommer de att tappa sin starka koppling till EB vid rekryteringen då inga dokument finns för hur det fungerar nu?

Alla dessa frågor är sådant som företaget förr eller senare kommer bli tvungna att bemöta. Det är svåra frågor men hur organisationen väljer att hantera dem och kan avgöra hur det kommer att se ut om 15 år. Vid en fråga till de anställda om hur de trodde att företaget skulle klara utmaningarna i framtiden hade de svårt att beskriva hur det skulle gå och en uttryckte det som att

jag tror ju att det kommer vara svårt men jag tror att vi kommer kämpa in i det sista, för vi e ju väldigt många som har varit med... Så vi e ju väldigt många kvar som har haft den där eh lilla familjekänslan också... Nä jag vågar inte säga hur det kommer bli.

Intressant är också att det enligt Gladwell (2000, refererat i Barrow & Mosley, 2005) finns en brytpunkt för företag. Det betyder att när en organisation överskrider 150 stycken anställda försvinner viktiga delar som förenar en grupp, så som informella etiska värderingar och familjekänsla. Organisationer tenderar att bli mer formella för att behålla sammanhållning och ordning. Vid en brytpunkt kan ett företag tjäna på att ha ett starkt och välarbetat EB för att därmed behålla känslan som fick anställda att känna att de arbetar på en speciell arbetsplats samt det som var drivande för den tidigare framgången. Alltså kan EB hjälpa att behålla den anda som funnits på företaget i tidigt skede (ibid). Frågan är hur långt det gällande företaget kan behålla sitt EB som det är när företaget växer? Är det starkt nog eller behöver det utvecklas och omarbetas? Det finns en risk att det inte är starkt nog eftersom det är mycket som "bara fungerar".

### *Sammanfattning*

För att utgå från vår presentation av företaget är det vissa aspekter som genomsyrar dess information. Utifrån Backhaus och Tikoos (2004) definition av EB som en process där en organisation skapar en igenkännande och unik företagsidentitet vilken skiljer dem från konkurrenter, arbetar det valda företaget med EB. De har en tydlig bild av humor och andra



aspekter som genomsyrar både hemsida och platsannonser samt att det läggs stor vikt vid att personalen ska ha glimten i ögat och passa in i den rådande företagskulturen. Detta bidrar i sin tur till att de attraherar de individer som passar in i organisationen och får anställda som har en bra attityd gentemot arbetet, och därigenom ytterligare stärker sitt EB. Denna tankegång stärks av Priyadarshis (2011) studie som visar på samband mellan attribut hos EB och hur anställda upplever sin arbetsplats.

Två av riskerna med EB är att det enligt Barrow och Mosley (2005) är att företaget kan framställa sig bättre än vad det i verkligheten är och därigenom skapa en diskrepans mellan verklighet och vision, samt att anställdas och arbetssökandes behov ändras över tid, därmed måste också EB förnyas och utvecklas. För det första har arbetets syfte varit att undersöka ifall det finns en differens mellan den manifesta bild ett företag ger av sig själv, utifrån EB, och hur de nuvarande anställda upplever att denna information överensstämmer med verkligheten. Däremot tror vi att det kan vara en fin gräns, i samband med att ett företag arbetar med EB, att inte överdriva och visa en bättre bild av företaget enbart för att attrahera arbetssökande. För det andra, anser vi att det i detta fall är extra viktigt att utveckla och förnya EB för företaget då det står inför en stor utmaning när det växer och expanderar. För det tredje är det intressant att betänka att de anställda inte har ställt sig kritiska till företaget. Det kan bero på, i linje med Wilden et als. (2010) resultat, att de anställda har liten arbetslivserfarenhet. Därför kanske de inte har varit kritiska till företagets brand innan anställning, vilket ytterligare kan bidra till den lilla differensen i resultatet. Beror det på att de vill handla i enlighet med företagets EB som representanter eller är det för att de tycker att allt är lika bra som företaget framställer det?

### *Metodval*

Bland den kritik som finns mot kvalitativa studier är en av dem vilken typ utav kunskap som kan framkomma, till exempel anses det inte vara möjligt att få fram sanningar genom kvalitativa studier (Willig, 2008). Då syftet med studien inte var att kunna generalisera eller uttala sig om sanningar, utan att fördjupa sig i det specifika företaget för att generera kunskap för vidare studier, är detta inget som påverkar resultaten.

Vidare är valet av att använda sig utav fallstudier en intressant aspekt. Det finns de som argumenterar för att fallstudier egentligen inte bör vara en metod, utan ett samlingsnamn för andra metoder (Willig, 2008). Fallstudier ansågs dock passande för denna studie eftersom syftet var att komma åt en mer djupgående bild. Genom att välja ut endast ett fall kunde studien fokuseras på det enskilda företaget, vilket skapar större förutsättningar för att djupare

förstå organisationen (ibid). Frågan som uppkommer är dock vad som går att uttala sig om genom en fallstudie och hur generaliserbara resultaten kan anses vara? För att skapa en studie med hög tillförlitlighet skulle det behövas fler liknande studier och genom detta hade det då skapats större förutsättningar för generaliserbarhet. Detta gör att studien bör ses som en pilotstudie och att vidare forskning behövs för att kunna uttala sig allmänt kring det studerade fenomenet. Som tidigare nämnts är fallstudier ett bra sätt att skapa kunskap som genererar nya teorier, vilket även detta är ett argument för metodvalet.

Intervjun som metod är även något att diskutera. Som tidigare nämnts finns det en fara i att idealisera intervjun och frånga den kritik som finns mot metoden. Alvesson (1999) nämner detta och diskuterar även hur det går att förebygga vissa av de risker som finns med metoden. Så som tidigare nämnts bör forskare på ett aktivt sätt arbeta med att hålla sig reflexiva. För att studien skulle bli så bra som möjligt har detta varit en stor del av processen. Vi har reflekterat kring intervjun som metod och hur det går att skapa en så tillförlitlig studie som möjligt utifrån intervjun. Även sådant som vad vi kan uttala oss om utifrån intervjuerna har diskuterats i samband med detta. Är det möjligt att uttala sig om vad de intervjuade tycker och inte bara vad de säger? Frågan är svår att besvara, men det kan ändå vara viktigt att reflektera kring och att inte se de intervjuades svar som den absoluta sanningen. Därför har vi varit noga vid utförandet av transkriberingarna samt vid analysen av dessa. Som tidigare nämnts användes en transkriberingsform inspirerad av tematisering. För att få en så tydlig struktur som möjligt gjordes en analys, mening för mening, där centrala begrepp och meningar valdes ut och som sedan lades ihop i olika större och övergripande kategorier. Denna kategorisering gjordes utifrån de förutbestämde teman som valdes ut utifrån den inledande pilotintervjun med företagets personalansvarige, samt utifrån hemsidan, policybladet och platsannonserna. Detta kan ha påverkat studien på flera olika vis. För det första kan det ha varit för snäva avgränsningar vilket kan ha gjort att vi som forskare kan ha missat viktig information. Däremot anser vi att de teman som tidigare valts ut har varit genomtänkta och därav fångat det område som ska undersökas. För det andra analyserades intervjuerna flera gånger för att dels inte missa viktig information och dels för att inte spegla våra värderingar i analysen. Slutligen kan formuleringarna av frågorna ha påverkat resultatet och den information som framkommit. Det i sin tur påverkade vilka följdfrågor som ställdes. Dessa varierade från intervju till intervju, vilket kan ha påverkat resultatet. Men det kan också ha bidragit till en mer nyanserad och bred bild av företaget och det undersökta området.

## *Urval*

Det faktum att det var företagets personalansvarige som valde ut deltagarna i studien kan ha haft en påverkan på resultatet. Hur har denne gått till väga i sitt val? Har denne valt ut de som pratar mest, de som är mest positiva, de som hade tid över eller kanske de som har en speciell bild av företaget? Det finns en lång rad aspekter som kan ha påverkat hur de valts ut och alla dessa kan i sin tur ha en inverkan på resultatet. Dessa aspekter är något som vi forskare inte har något inflytande över. De utvalda representerar, trots detta, olika avdelningar inom företaget och bestod av en lika andel kvinnor och män. Att detta sen inte var representativt för företaget skulle kunna vara missvisande och då något som kan ha påverkat resultaten. Fördelningen på företaget är 30 % kvinnor och 70 % män, alltså inte som fördelningen av deltagarna.

En annan aspekt kring urvalet som kan ha påverkat studien är det faktum att de intervjuade var sex personer. Detta gör att det är lättare att identifiera de som svarat och vem som svarat vad. Att veta att det finns en risk att identifieras kan troligtvis skapa en rädsla att svara utmärkande eller något som inte står i linje med de värderingar som företaget står för. Kanske kan denna inverkan vara extra stor på det företag som de intervjuade arbetar på, då det är en lite arbetsplats med stark sammanhållning. Vidare kan det faktum att de intervjuade valts ut av personalansvarig skapa en maktsituation. Därmed anser vi att det finns en risk att intervjupersonerna har anpassat sina svar och att detta kan ha skapat ett missvisande slutresultat. Utöver det har företaget ett starkt EB som de är måna om att visa upp och det är möjligt att de intervjuade ser sig själva som representanter för företaget och därmed vill prata gott om organisationen. En annan faktor som också kan diskuteras är huruvida deltagandet är frivilligt, eftersom det var den personalansvarige som bad de utvalda anställda att delta i en intervju på arbetstid. Hade de ett val att säga nej och inte delta i studien? Detta är aspekter som är svåra att säkert uttala sig om, men det kan däremot ha haft en effekt på de intervjuades svar och därmed också studiens resultat.

## *Syfte*

Syftet med studien var att undersöka eventuell differens mellan den manifesta bild ett företag ger av sig själv, utifrån EB, och hur de nuvarande anställda upplever att denna information överensstämmer med verkligheten. För att undvika att syftet påverkade de intervjuades svar hölls det i största mån hemligt, det finns trots detta en risk att syftet framkommit ändå. Därför fick deltagarna inte reda på syftet av forskarna utan de fick enbart veta att studien skulle handla om personalfrågor. Men eftersom det var personalansvarig som

valde ut vilka som skulle vara med i studien, och denne var medveten om syftet, kan det ha påverkat vilka som valdes ut. Det är även svårt att kontrollera vilken förinformation de anställda fått kring studiens syfte när det tillfrågades och det är svårt att kontrollera informationen de fått inför intervjuerna, utöver det som skickades ut till dem från forskarna. Om det är så att de fått veta helt eller delvist vad studien handlat om kan detta naturligtvis ha påverkat hur de svarat i sina intervjuer. Detta skulle exempelvis kunna vara genom att de försökt svara så som de tror att företaget vill att de ska svara, för att få en så liten differens som möjligt, eller att de försöker framställa företaget så positivt som möjligt.

### *Övriga påverkansfaktorer*

Ytterligare något som kan ha påverkat studien är miljön. Som tidigare nämnts satt vi i ett ostört, stängt rum. Denna miljö bör anses fördelaktig eftersom det inte har någon direkt negativ påverkan på studien i form av störande ljud. Det faktum att intervjun skedde på arbetsplatsen kan dock ha haft viss påverkan på deltagarnas sätt att svara. Vi tror att de anställda kan ha agerat annorlunda eftersom de befann sig på sin arbetsplats, vilket gör att de eventuellt då även svarat i linje med den roll de innehar på företaget. Kanske kan detta ha gjort att de svarat mer professionellt eller mer så som de tror att företaget förväntar sig att de ska svara, än vad de hade gjort om de intervjuats i exempelvis en hemmiljö. Påverkan av miljön är svår att mäta men kan antas ha haft en effekt på resultaten.

Även vi som höll i intervjun kan ha påverkat hur de anställda har svarat. Sådant som ålder, kön eller sysselsättning är exempel på påverkansfaktorer (Trost, 2010). I denna studie utfördes intervjun av två unga, studerande kvinnor i 20-årsåldern som intervjuade för första gången i vetenskapligt syfte. I och med att det var första gången vi var i en intervjusituation kan det ha påverkat resultatet. Detta då vår orutin kan ha medfört viss nervositet och att vissa riktlinjer stundtals kan ha glömts bort. Intervjusituationen kan ha skapat en viss atmosfär då även vi som intervjuade var unga precis som de som intervjuades. I förlängningen tror vi att detta kan ha påverkat hur deltagarna velat framstå och då även hur de har svarat. Utöver det fanns den aspekt att de som intervjuades kunde identifiera sig i rollen som student. Båda dessa faktorer kan ha påverkat resultatet men på vilket sätt är däremot svårt att uttala sig om. De som intervjuar påverkar inte bara hur de som intervjuas svarar utan styr även intervjun på andra sätt. Forskares personligheter, preferenser och erfarenheter kan påverka exempelvis följdfrågorna som ställs vilket sätter strukturen på intervjun (Trost, 2010). I denna studie var det samma personer som utförde alla intervjuer och som sedan analyserade dem. Nackdelen med detta kan ha varit att vi som höll i intervjun har påverkat resultatet eftersom vi har haft en

bild av intervjuerna innan transkriberingarna påbörjades och möjligen som ett led i detta haft en färdig bild av vi ville få fram i analysen. Fördelen med att det var samma personer som höll i intervjuerna var att båda var insatta i intervjun och studien i stort, vilket kan ha gjort att vi ställde följdfrågor som var relevanta för frågeställningen. Personligheten och tidigare erfarenheter hos oss kan också ha påverkat vad som kommit fram ur analyserna. Enligt vetenskaplig norm ska forskaren förhålla sig objektiv för att studien ska vara vetenskaplig (Willig, 2008).

### *Slutsats*

Utifrån forskningsfrågan, resultatet och diskussionen framkommer ingen större differens mellan den manifesta bild företaget ger av sig själv, utifrån EB, och hur de nuvarande anställda upplever att denna information överensstämmer med verkligheten. De få skillnaderna som finns ligger i uppfattningen kring vad företaget gör för de anställda samt hur väl deras policy efterlevs. Samtidigt kan det finnas fler skillnader som inte framgått i denna studie. Det kan finnas olika anledningar till varför inte dessa differenser har framkommit vilka kan bestå av att företaget har ett starkt EB som dels gör att individerna är lika samt att EB kan ha påverkat de intervjuades svar. Företagets kultur kan även ha format de anställda till att tycka i linje med deras värderingar och för att få dem att känna gemenskap. Vidare har studien påverkats av intervjusituationen, urvalet av deltagare och hur mycket de utvalda anställda har vetat om syftet. Slutligen kan det också vara så att de anställda helt enkelt tycker likadant, men det är i så fall rimligt att tänka sig att denna situation skapats genom företagets EB och rekryteringsprocess. Men trots det visar ändå resultatet på företagets information stämmer överens med de anställdas uppfattning.

### *Framtida forskning*

Urvalet är gjort utifrån ett bekvämlighetsurval och det hade i vidare studier varit intressant att se hur ett randomiserat urval hade påverkat resultaten. Vidare hade det varit intressant att se vilka resultat som kommit fram ifall en liknande studie gjorts på ett annat företag med andra karakteristika. Det hade också i vidare studier varit intressant att använda sig av fler metoder på samma företag. Exempelvis hade en enkätstudie på samma ämne kunnat bidra med en bredare bild av hela personalstyrkans uppfattning. På så vis hade resultatet kunnat visa på dels den lite mer djupgående inblicken genom de kvalitativa intervjuerna, men även på den bredare mer allmängiltiga genom den kvantitativa enkätstudien. Det hade även varit intressant att göra samma studie på flera olika företag under

samma tidsperiod för att få en helhetsbild över fenomenet kring en organisations manifesta information och hur den uppfattas.

## Referenser

- Alvesson, M. (1999). *Beyond neo-positivists, romantics and localists: a reflexive approach to interviews organization research*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2009). *Organisationskultur och ledning*. (2. uppl.). Malmö: Liber.
- Alvesson, M., & Sköldbäck, K. (2000). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. London: SAGE.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer- om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.
- Armstrong, M. (2009). *Strategic human resource management – a guide to action*. (4. uppl.). London: Kogan Page Limited.
- Avolio, B., Howell, J., & Sosik, J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of Management Journal*, 42(2), 219–227. Hämtad 2012-05-09 från: <http://www.aomonline.org/>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. doi:10.1108/13620430410550754
- Barbour, R. (2009) *Introducing qualitative research- a student guide to the craft of doing qualitative research*. Padstow: TJ International Ltd.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work*. West Sussex: Wiley.
- Bergström, O. (1998). *Att passa in. Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Cable, D., Aiman-Smith, L., Mulvey, P., & Edwards, J. (2000). The Sources and Accuracy of Job Applicants' Beliefs about Organizational Culture. *The Academy of Management Journal*, 43(6), 1076–1085. Hämtad 2012-05-09 från: <http://www.jstor.org.ludwig.lub.lu.se/stable/1556336>
- Carless, S. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411–429. doi:10.1348/096317905X25995
- Cassell, C., & Symon, G. (red.) (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage.
- Chinyang Lang, J., & Hoon Lee, C. (2010). Workplace humor and organizational creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 46–60. doi:10.1080/09585190903466855

- Collins, C., & Stevens, C. (2002). The Relationship between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labour-Market Entrants: a Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133. doi:10.1037/0021-9010.87.6.1121
- Collinson, D. (2002). Managing humor. *Journal of Management Studies*, 39(3), 269–288. doi:10.1111/1467-6486.00292
- Duncan, J., Smeltzer, L., & Leap, T. (1990). Humor and Work: Applications of Joking Behavior to Management. *Journal of Management*, 16(2), 255–278. doi:10.1177/014920639001600203
- Heaton, N., McCracken, M., & Harrison, J. (2008). Graduate recruitment and development: Sector influence on a local market/regional economy. *Education + Training*, 50(4), 276–288. doi:10.1108/00400910810880524
- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104. doi:10.1108/03090591211192647
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Landy, F., & Conte, J. (2010). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. (3. ed.) Malden, Ma: Wiley-Blackwell.
- Marsh, C., & Woolley, R. (2010). Cooperative Financial Services: Linking Ethics, Engagement, and Employer Branding to Business Model Change. I P. Sparrow, M. Hird, A. Hesketh, & C. Cooper (red). *Leading HR*. doi:10.1057/9780230281349
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25(9-10), 893–907. doi:10.1362/026725709X479282
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155–190. Doi:10.1108/02683941211199554
- Priest, R., & Swain, J. (2002). Humor and its implications for leadership effectiveness. *Humor: International Journal of Humor research*, 15(2), 169–189. Hämtad 2012-05-09 från: <http://www.hnu.edu/ishs/JournalCenter.htm>
- Priyadarshi, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction,



- Affective Commitment & Turnover. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510–522. Hämtad 2012-05-09 från <http://www.irhrjournal.com/web/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. (13th Ed). Pearson Prentice Hall.
- Romero, E., & Cruthirds, K. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58–69. doi:10.5465/AMP.2006.20591005
- Romero, E., & Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. *Human Relations*, 61(3), 395–418. doi:10.1177/0018726708088999
- Schneider, B., Salvaggio, A.N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220–229. doi:10.1037/00219010.87.2.220
- Sennett, R. (1999). *När karaktären krackelerar. Människan i den nya ekonomin*. Stockholm: Atlas.
- Shaughnessy, J., Zechmeister, E., & Zechmeister, J. (2011). *Research methods in psychology*. (9th ed.) New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Sutarjo (2011). Ten Ways of Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. *International Journal of Business and Social Science*, 2(21), 226–233. Hämtad 2012-05-09 från <http://www.ijbssnet.com/update/>
- Sparrow, P., Balain S., & Fairhurst, D. (2010). Cooperative Financial Services: Linking Ethics, Engagement, and Employer Branding to Business Model Change. I P. Sparrow, M. Hird, A. Hesketh, & C. Cooper (red). *Leading HR*. doi:10.1057/9780230281349
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. (4. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Turban, D., & Cable, D. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733–751. doi:10.1002/job.215
- Verquer, M., Beehr, T., & Wagner, S. (2002). A meta-analysis of relations between person organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473–489. doi:10.1016/S0001-8791(02)00036-2
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56–73. doi:10.1080/02672570903577091
- Willig, C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology: adventures in theory and method*. (2.ed.) Buckingham: Open University Press
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515–552.

doi:10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x

Yukl, G.A. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

## Bilaga 1

### *Intervjumall*

1. Berätta lite om dig själv. Ex. ålder, anställningsform, bakgrund i form av tidigare jobb och utbildning och hur lång tid du arbetat på *namn på företaget?* (Bakgrund)
2. Hur upplever du att det är att arbeta på *namn på företaget?* (Företagskultur)
3. Hur skulle du beskriva en *profil?* (Rekrytering)
4. Hur upplevde du företaget innan du började arbeta här i förhållande till nu? (Personlig uppfattning om företaget och deras manifesta information)
5. Hur känner du att du utvecklats sedan du började arbeta på *namn på företaget?* (Företagskultur: utveckling)
6. Hur upplever du att företaget arbetar för dig som anställd? (Uppfattning kring vad företaget gör för sina anställda)
7. Hur upplever du att kärnvärdena (ex. aktiv fritid, obl. eftermiddagsfika, noteringsblock och tom inbox) påverkar dig i ditt dagliga arbete? (Företagskultur: kärnvärde)
8. Slutligen, hur ser du på din framtida yrkeskarriär? (Framtid)

## **Bilaga 2**

### *Information till anställda*

Hej,

Tack för att du har valt att delta i vår studie kring personalfrågor!

På fredag kommer vi att träffas för en intervju, på cirka en timme, och samtalet kommer att dokumenteras genom en ljudupptagning. All information är konfidentiell och kommer därför att behandlas varsamt. Ditt deltagande kommer även att vara anonymt. Deltagandet är också frivilligt och du som deltar får när som helst under intervjun välja att avbryta eller avstå från att svara.

För att ta del av resultaten vänligen kontakta oss via mail på adresserna:

... eller ...