



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Vårterminen 2019

Bolaget före jaget

En kvalitativ studie om hur anställda formas av intern employer branding

Författare:

Olivia Johnsson

Maja Jonson

Johanna Tegelström

Handledare:

Sanne Frandsen

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Bolaget före jaget: En kvalitativ studie om hur anställda formas av intern employer branding
Seminariedatum:	5 juni 2019
Ämne/kurs:	FEKH49, examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 ECTS
Författare:	Olivia Johnsson, Maja Jonson och Johanna Tegelström
Handledare:	Sanne Frandsen
Nyckelord:	Intern employer branding, normativ kontroll, identitetsreglering, varumärkescentrerad kontroll, auto-kommunikation, lojalitet
Syfte:	Syftet med vår uppsats är att lyfta fram komplexiteten med att anställda identifierar sig med företagets varumärke och organisationen i helhet. Det här ämnar vi göra genom att undersöka följderna av internt employer branding-arbete genom både vedertagna perspektiv samt kritiska perspektiv inom normativ kontroll. Vår förhoppning är att bidra med vidare empiriskt stöd och fördjupad förståelse kring varumärkets betydelse för anställda.
Metod:	För att uppnå studiens syfte har vi valt att genomföra en kvalitativ fallstudie med semistrukturerade intervjuer samt observationer för att visa skillnader mellan retorik och praktik. Vi har antagit ett tolkande och socialkonstruktivistiskt perspektiv samt en abduktiv metod vid genomförandet.
Teoretiska perspektiv:	Det teoretiska ramverk som presenteras berör perspektiv inom en vedertagen syn på internt employer branding-arbete, såväl som kritiska perspektiv i olika former av normativ organisationskontroll. Teorier som berör identifiering med varumärke och organisation samt auto-kommunikation har också lyfts fram.
Empiri:	Det empiriska materialet har samlats in genom sju stycken semistrukturerade intervjuer med anställda med olika erfarenheter och positioner. Fallobjektet är ett kunskapsintensivt företag som jobbar med rekrytering och rådgivning inom employer branding. Vidare har empiriskt material även hämtats från observationer från fallobjektets kontor och sekundärkällor som hemsida och sociala medier.
Resultat:	Studiens kunskapsbidrag förstärker komplexiteten kring ämnet intern employer branding. Vi har sett att anställda genom identifikation och sociala relationer, sätter organisationens intressen före sina egna, "bolaget före jaget", men också att anställda formas till att "bolaget blir jaget". Till stor del sker det här i linje med bolagets varumärke och dess värderingar.

Abstract

- Title:** The Company before the Self: A qualitative study of how employees are shaped by internal employer branding
- Seminar date:** 5 June 2019
- Course:** FEKH49: Degree Thesis in Organization, Business Administration, Undergraduate Level, 15 ECTS
- Authors:** Olivia Johnsson, Maja Jonson, Johanna Tegelström
- Advisor:** Sanne Frandsen
- Keywords:** Internal employer branding, normative control, identity regulation, brand-centered control, auto-communication, loyalty
- Purpose:** The purpose with this paper is to put forward the complexity with employees' identification with an organizations brand and the organization overall. We wish to examine the effects of internal employer branding, both through mainstream perspectives as well as through normative control. We hope to contribute with empirical support and deepen the knowledge for the impact that the brand has for the employees.
- Methodology:** In order to fulfill the purpose of this thesis we have conducted a qualitative case study with semi-structured interviews and observations with an abductive methodology. We have adopted an interpretative and social constructionist approach.
- Theoretical perspectives:** The theoretical framework is based on both mainstream approaches towards internal employer branding, as well as critical approaches regarding forms of normative control. Theories regarding identification with a brand and an organization as well as auto-communication has also been lifted.
- Empirical foundation:** The empirical data has been collected through six semi-structured interviews with employees with different experiences and positions. The object studied in this paper is a small, knowledge intensive firm who works with recruitment and consulting within employer branding. Furthermore, data has been collected from observations during our visit to the company's office and through secondary sources from their website and social media.
- Conclusions:** The conclusions drawn from this study highlights the complexity around internal employer branding. We have seen that employees, through identification and social relations, puts their interests behind the organizations, "the company before the self", but also that employees are shaped so that "the company becomes the self". This process is done in line with the company's brand and their values.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till samtliga på Bigas AB för ett generöst medverkande vid insamlandet av empiriskt material. Vi vill också tacka vår handledare Sanne Frandsen för hennes inspiration och engagemang för denna uppsats. Tack!

Innehållsförteckning

1. Introduktion	6
1.1 Inledning: Äntligen måndag	6
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte	9
1.4 Frågeställning	9
1.5 Avgränsningar	9
1.5.1 Teoretisk avgränsning	9
1.5.2 Empirisk avgränsning	9
1.6 Disposition	10
2. Teori	10
2.1 Intern Employer Branding	11
2.2 Auto-kommunikation	12
2.3 Identifikation med varumärke och organisation	13
2.4 Organisationskontroll	16
2.4.1 Normativ kontroll	16
2.4.2 Varumärkescentrerad kontroll	17
2.4.3 Identitetsreglering	18
2.4.4 Team- & familjebaserad kontroll	20
2.5 Sammanfattning av teori	22
3. Metod	23
3.1 Vetenskapliga utgångspunkter	23
3.2 Val av fallobjekt	25
3.3 Metod vid insamling av empiriskt material	27
3.4 Metod vid analysprocess	30
4. Empirisk analys	31
4.1 Varumärke och värderingar på arbetsplatsen	32
4.1.1 Deltagande och transparens	32
4.1.2 Berättelser och språk	34
4.1.3 Aktiviteter och ritualer	34
4.2 Lojalitet till organisationen	35
4.2.1 Gränsen mellan privatliv och arbetsliv	35

4.2.2 Familjär kultur	39
4.3 Lojalitet till varumärket	45
4.3.1 Missionärsanda	45
4.3.2 Påverkan på anställdas beteende och självbild	48
5. Diskussion	53
5.1 Varumärkescentrerad kontroll i litet, kunskapsintensiva företag	53
5.2 Bolaget före jaget	54
6. Slutsats	56
Referenser	59
Appendix	62

1. Introduktion

1.1 Inledning: Äntligen måndag

Här etablerar vi relationer, eftersom vi engagerar oss i varandra. Vi ser det längre än det traditionella: "det här är ett jobb, jag ska dunka av 40 timmar". Här existerar ingen måndagsångest, semesterångest... här existerar inget sånt. Här är det snarare "äntligen måndag". - Berggren

Berggren beskriver sin känsla av "äntligen måndag" och hur arbetet som sådant sträcker sig förbi det Berggren kallar det traditionella. Frågan är hur denna inställning påverkar dels de anställdas liv och dels företagets roll i relation till sina anställda. Det här citatet, som är taget från en fallstudie som har gjorts i samband med denna uppsats, är värt att jämföra med en artikel som publicerades i början av 2019 i New York Times. Författaren Griffith (2019) beskriver där att unga människor inte tycker att det är nog att enbart "gilla" sitt jobb, man ska älska det man gör och slå samman ens egen identitet med företagets. Han skriver att det finns en strävan efter uppfyllande arbeten som ska mätta passion och att det blir allt mer vanligt att starta sin arbetsbetsvecka med att tänka "äntligen måndag", särskilt bland den yngre generationen. Den här nya inställningen till jobbet stöds alltså både av Griffiths artikel och det ovan nämnda citatet. Inställningen som beskrivits ovan kan också sättas i ett sammanhang där företag erbjuder allt fler sociala aktiviteter. Effekten av dessa aktiviteter blir enligt Ind (2007) att anställdas relation till arbetsgivare går från endast arbetsrelaterad till fulländade sociala kontrakt.

Naomi Klein (2010) presenterade för två decennier sedan negativa effekter av företags varumärkesinriktade aktiviteter och kom till slutsatsen att det finns en konflikt mellan företagets dominans i samhället och individens integritet. Produkter säljs nu mer eller mindre som en livsstil och vi människor blir hjälplösa konsumenter. Griffith (2019) beskriver i sin artikel hur den anställde fogar samman sin identitet med företagets. Han skriver även om en ny sorts organisationskultur som är besatt av driv och är obevekligt positiv. Den tar med alla aspekter av livet och när du märker det är den omöjlig att fly ifrån. Frågan är om Kleins (2010) centrala idé om varumärkets påverkan på människors integritet inte bara kan omfatta oss som

konsumenter utan även som anställda. Det här skulle kunna förklaras av det växande intresset för koncept som *employer branding*.

1.2 Problematisering

En av de mest värdefulla tillgångarna för en organisation är ofta det egna varumärket. Hanteringen av den här värdefulla tillgången har utvecklats till vad som idag kallas *brand management* (sv. varumärkeshantering). Brand management har länge fokuserat på extern hantering av varumärket och hur man med hjälp av det särskiljer sig från sina konkurrenter. Senare har det här utvecklats till ett nyckelbegrepp inom strategier för human resource management: *employer branding*. På liknande sätt syftar det till att särskilja företaget från dess konkurrenter och attrahera externa parter, men med arbetstagare som målgrupp i stället för kunder (Backhaus & Tikoo, 2004; Brannan, Parsons & Priola, 2011). Vidare skriver Backhaus och Tikoo (2004) att det blir allt vanligare att företag lägger fokus på att marknadsföra sig själva som attraktiva arbetsplatser och använder *employer branding* som strategi för att locka till sig anställda.

Intern *employer branding* kan ses som ett strategiskt arbete för att internalisera organisationens värderingar mot de anställda (Backhaus & Tikoo, 2004). Som nämnts i avsnitt 1.1 efterfrågar de yngre generationerna en mer existentiell koppling till sitt arbete vilket ökar betydelsen av företagskulturen. Casey (1999) skriver att det idag finns mycket litteratur och forskning som diskuterar frågor om organisationskulturer och hur man kan nyttja det till ökad produktivitet, effektivitet, lojalitet och därmed lönsamhet. *Employer branding* framställs ur ett vedertaget perspektiv i ett positivt ljus men frågan är om det finns någon baksida av ett starkt internt *employer brand*?

På senare tid har diskussioner om företagskulturer genom metaforerna "familj" och "team" lyfts fram i samband med det nya intresset för organisationskultur. Casey (1999) skriver att idén om skapandet av en lagkänsla i organisationer är ett återkommande ämne inom studier för organisation och företagskultur. Hon menar att det är en ny slags organisationskultur, och att den reformerar föråldrade byråkratiska arbetsplatser och har sedan 1980-talet blivit allt mer populär. Familjemetaforen för företagskulturer har attraherat forskare att undersöka fenomenet från ett mer kritiskt förhållningssätt, men inte lika utbrett som den vedertagna synen på den nya organisationskulturen eller *employer branding* (Ainsworth & Cox, 2003; Casey, 1999; Barker,

1993). Vi frågar oss vad som händer när kulturen blir så pass stark att den suddar ut gränsen mellan privatliv och arbetsliv och anställda känner att de inte har något val än att stanna.

Att använda kulturella anspelningar är något som har ökat med tiden (Alvesson & Willmott, 2002). De skriver att till exempel ord såsom ledare och teamledare ofta används istället för chef. Den identitet som allmänt är associerad till ordet "ledare" har en positiv kulturell koppling till exempelvis sport, och det här kan påverka en arbetstagares syn på sin arbetsgivare (Alvesson & Willmott, 2002). Att leda ett lag kanske är det mest klassiska exemplet av teamledarskap, där att leda ett lag innebär att koordinera handlingar på planen i ett konstant rörligt spel för att nå det uppsatta målet (Iszatt-White & Saunders, 2017).

Utöver samspel på planen är varje enskild spelares förmåga avgörande för hur väl ett lag lyckas. Det här påminner om kunskapsintensiva företag, där individernas kunskap är företagets främsta resurs. I konsultbranschen, som är ett exempel på ett sådant företag där arbetet är av intellektuell natur, blir arbetstagarens lojalitet till sin arbetsgivare av särskild relevans (Alvesson, 2000). Det beror till stor del på att det kan bli svårt att skapa en känsla av tillhörighet till ens eget företag när man ofta är involverad i kundernas. Brannan et al. (2011) utvecklar ämnet om det nya skiftet i anställdas relation till sina arbetsgivare, och uppmärksammar att det blir alltmer vanligt att anställda uppmuntras till att "vara sig själva" på arbetsplatsen (citerat av Flemming, 2009) och de ifrågasätter vad "att vara sig själv" egentligen innebär. Ind (2017) skriver att anställda blommar ut i organisationer där man kan identifiera sig med varumärket. Däremot beskriver Alvesson och Willmott (2002) hur identifieringen med varumärket och dess värderingar, vad de kallar identitetsreglering, är en form av normativ kontroll. De skriver att det skulle behövas mer empiriskt stöd när det kommer till konsekvenserna av denna typ av organisationskontroll.

Müller (2017) gjorde nyligen en studie om normativ kontroll knutet till varumärket IKEA. Den här studien börjar fylla ut det teoretiska gapet Alvesson och Willmott (2002) syftade till. Vi ser hennes teori som särskilt relevant för oss, då den på många sätt beskriver vad vi såg under vår fallstudie. Däremot är hennes studie så pass ny att vi finner det intressant att undersöka hennes teori på en helt annat typ av fallföretag. Vi hoppas på så sätt kunna bygga vidare på denna teori. Vidare är vår förhoppning att kunna ge en fördjupad förståelse för hur intern employer branding hänger samman med normativ kontroll, samt vilka följder det här har för de anställda.

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att lyfta fram komplexiteten med att anställda identifierar sig med företagets varumärke och organisationen i helhet. Det här ämnar vi göra genom att undersöka följderna av internt employer branding-arbete genom både vedertagna perspektiv samt kritiska perspektiv inom normativ kontroll. Vår förhoppning är att bidra med vidare empiriskt stöd och fördjupad förståelse kring varumärkets betydelse för anställda.

1.4 Frågeställning

- Hur formas anställda av internt employer branding-arbete?

1.5 Avgränsningar

1.5.1 Teoretisk avgränsning

Det finns mycket forskning inom ämnet organisation. Vi har valt att begränsa oss till att använda oss av teoretiska ramverk inom internt employer branding (avsnitt 2.1), auto-kommunikation (avsnitt 2.2), identitet (avsnitt 2.3) och organisationskontroll (avsnitt 2.4) för att analysera vårt empiriska material. Organisationskultur är ett ämne som löper tätt med inriktningen för vår uppsats och vi kommer att definiera begreppet (avsnitt 2.4.4). Vi har dock valt att inte använda några teoretiska ramverk kring just organisationskultur, eftersom vårt analytiska fokus ligger på arbetet som skapar de kulturella faktorerna snarare än på kulturens natur i sig. Vi kommer inte heller att gå djupare in på identitets- och employer branding-arbetets påverkan på organisationens prestation och resultat, utan fokus ligger på hur de anställda formas efter organisations varumärke (Ind, 2007; Backhaus & Tikoo, 2004). Däremot har vi valt att se till den mindre mängd studier som har ett kritiskt förhållningssätt, till exempel att ovan nämnda fenomen kan utgöra en form av organisationskontroll (Müller, 2017; Alvesson & Willmott, 2002; Barker, 1993; Casey, 1999).

1.5.2 Empirisk avgränsning

För att få en komplett förståelse av effekterna av internt employer branding- arbete skulle det krävas att vi intervjuat fler, till exempel deltidsanställda, före detta anställda och externa parter. Denna uppsats ger en ögonblicksbild och är inte en studie över tid. Det kan även tänkas vara intressant att ta fram annan statistik för att ta reda på effekterna av internt employer branding,

till exempel fallobjektets personalomsättning. Eftersom vi är intresserade av anställdas egna uppfattningar har vi fokuserat studien till intervjuer och observation. Vi har intervjuat en av tre grundare och anställda från alla avdelningar så vi uppfattar att det blir ett proportionellt och representativt antal.

1.6 Disposition

Vi har nu redogjort för studiens problematisering som vidare har mynnat ut i ett syfte och tillhörande frågeställning samt presenterat studiens avgränsningar. Innan vi lämnar uppsatsens första kapitel följer nedan en kort presentation av dess innehåll och disposition. I kapitel 2 visas de teoretiska ramverk som kommer ligga till grund för den empiriska analysen. Här presenteras först internt employer branding och identitetsarbete utifrån ett vedertaget perspektiv och sedan utifrån ett kritiskt perspektiv. I kapitel 3 argumenterar vi för uppsatsens vetenskapliga utgångspunkter och för valet av ett rekryterings- och employer branding-konsultföretag som fallobjekt. Vidare presenteras kvalitativa intervjuer och observation som metod för insamlandet av det empiriska materialet samt genomförande av analysen. Den empiriska analysen följer sedan i kapitel 4 där vi presenterar urvalet av den empiriska datan, våran tolkning av den och vad som stämmer eller inte stämmer med rådande teoretiska ramverk. I kapitel 5 sammanfattas analysen i en diskussion som återkopplar till den introducerande problematiseringen kring anställdas relation till arbetsgivaren och hur varumärket påverkar individens identitet. Vi visar hur denna studie gör vetenskapligt bidrag när den ställer sig till den mindre skala av forskare som tagit ett kritiskt perspektiv till internt employer branding och ger empiriskt stöd som kompletterar en nyligen utformad modell inom den här samlingen forskare. Avslutningsvis, i kapitel 6 summeras uppsatsen i en slutsats och sedan följer referenslista och bilagor.

2. Teori

I följande kapitel presenteras det teoretiska ramverk vi har använt för att analysera det empiriska materialet. Först definierar vi employer branding som begrepp, sedan introduceras teorier som sätter employer branding i ett positivt ljus. Den vedertagna synen lyfter fram hur företag gynnas av intern employer branding. Därefter tar vi vidare intern employer branding från ett mer kritiskt perspektiv och ger uppmärksamhet till andra forskare som hävdar att employer branding även kan ses som en form av organisationskontroll. Vi argumenterar för att

det kritiska perspektivet behöver kompletteras i relation till det vedertagna perspektivet för att nyansera och bygga på de rådande teorierna.

2.1 Intern Employer Branding

Backhaus och Tikoo (2004, s. 501) citerar Sullivan (2004) och skriver att: employer branding kan definieras som “en riktad, långsiktig strategi för en organisation i syfte att hantera medvetenhet och uppfattningar från organisationens anställda, dess potentiella anställda samt övriga intressenter.” Backhaus och Tikoo (2004) argumenterar för att en effektiv employer branding leder till konkurrensfördelar på konkurrensutsatta marknader: organisationen får en unik arbetsstyrka som är svår att duplicera, bibehåller anställda för en längre tid och får de anställda att internalisera organisationens värderingar. De förklarar vidare att det är ett managementverktyg och att det finns två dimensioner inom ämnet, extern och intern employer branding. Extern employer branding handlar om att skapa en bild utåt hur organisationen är som arbetsplats och attrahera potentiella anställda att vilja söka sig till företag (Backhaus & Tikoo, 2004).

Intern employer branding handlar om aktiviteter och kommunikation internt mot nuvarande anställda (Backhaus & Tikoo, 2004), och är en gren av *Culture Management* (Müller, 2017). Aktiviteterna och kommunikationen handlar om att arbetsgivaren systematiskt exponerar de anställda för organisationens värdegrunder, där kulturen på organisationen är gjuten kring företagets operativa mål i syfte att behålla anställda i bolaget (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2009). Utifrån ett vedertaget perspektiv på intern employer branding, leder intern employer branding till möjligheten för företaget att nå en unik kultur som fokuserar på att bedriva affärer på organisationens premisser och skapa en outbyttbar personalstyrka där anställda ska vilja stanna på arbetsplatsen med ett högt engagemang (Backhaus & Tikoo, 2004). De menar att intern employer branding innefattar både instrumentella aktiviteter såsom lön och andra förmåner, men även förmåner såsom utvecklingsmöjligheter och image.

Burmann, Zeplin och Riley (2009) fyller i och menar att *intern branding* är kommunikationen av en organisations varumärke och värderingar samt utbildning för de anställda för att kunna uppfylla dessa värderingar. Brannan et al. (2011) definierar intern employer branding som *employee branding*. De ger här ett mer tvåsidigt perspektiv till intern employer branding. Dels är det ett kontrollverktyg gentemot anställda och dels skapar det samförstånd mellan

organisationens värderingar och anställda. Med *att kontrollera anställda* syftar de till att organisationens strikta värderingar påverkar hur anställda tänker och känner. Med samförstånd från anställdas sida, menar de att intern employer branding hjälper organisationen att skapa en djupare mening för den anställde där hen vill vara ambassadör för varumärket. Den anställde blir då en *Brand Champion* (Brannan et al. 2011; Ind, 2007). Som en *Brand Champion* “andas” och “lever” den anställde ut organisationens varumärke till både kollegor och kunder och syftar till att både producera och reproducera organisationens varumärke. Vásquez, Sergi & Cordelier (2013) skriver i stil med (Brannan et al. 2011) och Ind (2007) att anställda går från att enbart vara varumärket, till att representera och leva varumärket. Müller (2017) använder också begreppet *internal branding* och skriver att det skiljer sig från andra varumärkeskoncept, eftersom det engagerar anställda medarbetare att faktiskt vara budskapet.

2.2 Auto-kommunikation

Christensen (1997) är en författare som ger ett annat perspektiv kring värdeskapandet av företagets kommunikation och marknadsföring, utan att hänvisa till just employer branding. Han menar att marknadsorienterade företag engagerar sig i extern kommunikation främst för ett internt syfte. Det handlar om att erkänna och bekräfta sina egna bilder, värderingar och antaganden - bekräfta sin egen organisationskultur. Det här etiketterar han vidare som *auto-kommunikation* och beskriver hur kulturen kommuniceras genom ritualer som hjälper sina medlemmar att dela och stärka sina grundläggande värderingar (Christensen, 1997).

När medlemmarna i organisationen berättar om sig själva så definieras kulturen, omdefinieras och omorganiserar likt skapandet av en personlighet (Christensen, 1997). Han förklarar också att självcentrerad auto-kommunikation inte helt stänger av kulturen från omgivningen. Med interaktion och genom att sättas i ett större socialt sammanhang definieras en kultur och dess roll. Istället för att vara en isolerad process är auto-kommunikation snarare en oundviklig dimension av all mänsklig kommunikation, enligt Christensen (1997). Lotman (1991, i Christensen, 1997) ger ett målande exempel av auto-kommunikation med en poet som läser sin egen utskrivna dikt. Trots att den utskrivna versionen innehåller exakt samma text som den handskrivna, får den en ny mening och värde när den nu är översatt i format som har en annan grad av auktoritet i den givna kulturen.

2.3 Identifikation med varumärke och organisation

Förutom som effekt av employer branding, kan arbetstagarens attraktion och varumärkesbild av en arbetsgivare även förklaras med hjälp av sociala identitetsteorin (Backhaus & Tikoo, 2004). Sociala identitetsteorin innebär att människor skapar sin egen identitet med hjälp av sitt medlemskap i vissa sociala grupper. Backhaus och Tikoo (2004) gör en enkel liknelse vid hur vi människor väljer produkter. Vi associerar särskilda egenskaper till ett varumärke, vilket leder till en varumärkesimage som vi sedan jämför med vår egen självbild. Ju bättre matchningen mellan varumärkets värderingar och individens värderingar, oavsett om det är en produkt eller arbetsgivare, desto troligare är det att individen attraheras (Backhaus & Tikoo, 2004). Edwards (2009) presenterar även en generell bild av just *branding*: att ett varumärke generellt är en mix av attribut och om varumärket hanteras rätt skapar det värde och inflytande.

Ind (2007) skriver i sin bok *Living the Brand* att identifiering till en organisation är när ens personliga värderingar går i linje med de värderingar som organisationen har. Han menar att identifieringen till en organisation är en anpassningsprocess, där det från början sällan är en perfekt match mellan individ och organisation. Backhaus och Tikoo (2004) argumenterar för att identifieringsprocessen underlättas med ett tydligt employer brand. Om potentiella anställda finner positiva aspekter hos arbetsgivare är de mer benägna att identifiera sig med varumärket redan innan de sökt sig dit (Backhaus & Tikoo, 2004). Ind (2007) beskriver det psykologiska kontraktet mellan organisation och individ som att anställda *internaliserar* in i organisationen. Dutton, Dukerich och Harquail (1994) styrker den processen och menar att när en anställd identifierar sig starkt med organisationen, så blir de attribut som karaktäriserar organisationen även det som karaktäriserar den anställde. Ind (2007) argumenterar vidare att när internalisering sker känner sig den anställde ofta som en aktiv deltagare och medutvecklare av organisationen.

Självidentitet är inte några distinkta drag eller en samling av egenskaper, utan det är hur man reflexivt uppfattar sig själv (Alvesson & Willmott, 2002). Självidentitet är kontinuerlig över tid och rum och när vi interagerar med omgivningen justeras den allt eftersom. Giddens (1991) i Alvesson & Willmott (2002) skriver att det kulturen består av (som värderingar, språk och symboler) påverkar bilden av oss själva. Dutton et al. (1994) förklarar ytterligare att en individs självbild kan påverkas av andra personers uppfattningar om en viss grupp. Om man som medlem tror att utomstående har en positiv uppfattning om organisationen, känns det bra att

tillhöra den. Om omgivningen däremot har en dålig bild, hävdar Dutton et al. (1994), kan det få negativa effekter på medlemmen och organisationen i stort om den dåliga bilden gör att den anställda känner sig stressad, osäker och mindre angelägen om att bidra till organisationens framgång.

Alvesson (2000) går in på ämnet hur identifiering kan påverka arbetstagarens lojalitet till sin arbetsgivare. Med lojalitet syftar Alvesson (2000) till vilken grad den anställda är redo att prioritera arbetsgivarens intressen över sina egna och göra uppoffringar för organisationens bästa. Han skriver att lojalitet kan kategoriseras i två typer, *instrumentell lojalitet*, till exempel lojalitet som uppstår på grund av ett anställningsavtal; och *identitetsbaserad lojalitet* som uppstår av upplevda likheter, delade positiva känslor och sociala band (Alvesson, 2000). Alvesson (2000) menar att lojalitet är särskilt viktig i kunskapsintensiva företag, där individernas kunskap är företagets främsta resurs. Dessutom skriver Alvesson (2000) att det normalt inte brukar uppstå synliga intressekonflikter mellan arbetsgivare och arbetstagare i ett kunskapsintensivt företag, eftersom de anställda många gånger har mycket eget ansvar och är mindre byråkratiskt kontrollerade. Människor med den här typen av arbeten finner ofta sin inre motivation i arbetets kvalitet. De arbetar ofta flexibla tider eller hemifrån, vilket kan mynna ut i 50 - 60 timmars arbetsveckor (Alvesson, 2000).

Ind (2007) beskriver individens kunskap, kompetens och innovationsförmåga som humankapital och som en av två dimensioner av organisationens intellektuella kapital.

Strukturellt kapital, den andra delen, är vad som finns på kontoret när de anställda har gått hem såsom hardware, software, databaser, organisationsstruktur och varumärket. Till följd av definitionen, menar Ind (2007) att organisationens fokus ska ligga på att uppmuntra anställda att maximera deras intellektuella kapital. Det handlar inte om att leda utan om att "coacha", att inte diktera utan att skapa dialog, inte om kontroll utan om deltagande. Det är vad han kallar för att "leva varumärket" (Ind, 2007, s.44).

Edvinsson och Malone (1997) konstaterar i Ind (2007), att i framtiden kommer intellektuellt kapital att vara dominerande i hur vi värderar våra organisationer. De uppmärksammar att moderna företag förändras i så pass snabb takt att vi helt enkelt måste lita på talangen och engagemanget hos våra anställda och kvaliteten på verktygen de använder (Ind, 2007). Organisationens värde går alltså att mäta i intellektuellt kapital. Den kollektiva kraften från individerna i organisationen ger och upprätthåller organisationens konkurrensfördelar (Ind,

2007). För att bygga människocentrerade företag, där det fulla intellektuella kapitalet används, behöver ledare förstå vad som motiverar anställda att söka sig till organisationen, vad som får dem att stanna och vad som uppmuntrar dem att identifiera sig med organisationens mål. Ind skriver: “Istället för anställda som är representerade i kropp men inte i själ, kan du skapa “varumärkes-missionärer”: personer som tror på och kommer predika för organisationen (2007, s. 27).”

En metod för att anställda ska börja *leva varumärket* och upprätthålla det menar Ind (2007) är att etablera *företagsberättelser*. Han menar att företagsberättelser inte är till för att underhålla någon eller att bli igenkänd som en berättelse. De ska kännas naturliga och som korta anekdoter där berättarrösten inte är i fokus. Berättelserna illustrerar möjligheten för den anställde att vara den som hjälper till att definiera framtiden och driva förändringen framåt samt spegla organisationens mål. För att göra detta krävs det utrymme för den anställde att själv fylla i de “tomma rutorna” och göra berättelsen till sin egen. Syftet är att personifiera varumärket så att den anställde motiveras till att identifiera sig med det. Effektiva berättelser är ofta skapade som en demokratisk process för att få grundad acceptans bland de anställda.

Å andra sidan vill Ind (2007) även lyfta att det finns risker med en för stark identifiering till organisationen. Anställda kan bli okritiska och enbart se beslut utifrån vad som överensstämmer med deras positiva bild av organisationen. De slutar att ifrågasätta både beslut och värderingar, eftersom de är internaliserade med organisationens identitet (Ind, 2007). Han menar också att det blir svårare och svårare att hålla allas åsikter i samma riktning ju större en organisation blir. Anställda kan exempelvis börja tolka berättelser som manipulativa istället för ett uttryck av identitet (Ind, 2007). Det här ger Müller (2017) stöd för i hennes studie av IKEA, där historien om grundaren Ingvar Kamprad skapar positiva känslor hos vissa anställda medan andra inte alls känner tillhörighet till den. Identifikation med organisationen och dess varumärke leder oss in på hur företag kan kontrollera de anställdas tankar och känslor för på organisationen, vilket tas upp i nästa avsnitt.

2.4 Organisationskontroll

2.4.1 Normativ kontroll

Normativ kontroll går ut på att forma eller reglera de anställdas attityder, övertygelser och värderingar (Fleming & Sturdy, 2009), självbild, känslor och identifikationer (Alvesson & Willmott, 2002). Den här formen av kontroll baseras på just identifikationen med företagets mål snarare än fysiska tvång, regler eller instrumentella och ekonomiska medel (Gabriel, 1999; Kunda, 1992 i Müller, 2017; Du Gay, 2000; Etzioni, 1961 i Badham et al. 2005). Syftet är att stärka ett företags kultur så att de anställda jobbar med större flexibilitet och motivation, vilket ska leda till ökad prestation (Willmott, 1993).

Flera författare har menat att intresset för normativ kontroll är på väg att minska (Barley & Kunda, 1992 i Müller, 2017; Kunda and Ailon-Souday, 2005 i Fleming & Sturdy, 2009). En del kritik kring den här formen av kontroll är att den kan leda till homogena kulturer och väcka missnöje eller ambivalens hos anställda som inte identifierar sig själva med företagets normer (Fleming & Sturdy, 2009; Casey, 1999; Badham et al. 2005). Badham et al. (2005) menar vidare att ett problem när man pratar om normativ kontroll är att man antar att vad som orsakar osäkerhet hos både anställda och ledning är relativt uppenbart även om det antagligen är mer komplext.

Samtidigt har vissa subdiscipliner trätt fram som kan ge en annan bild och väcka nytt intresse för ämnet. Fleming och Sturdy (2009) introducerade konceptet *neo-normativ* kontroll, som bygger vidare på trender där anställda uppmanas att vara sitt "sanna jag" på arbetsplatsen och således suddas ut gränserna mellan jobb och fritid (Sutton, 2001; Peters, 2003, beskrivet av Fleming & Sturdy, 2009). Fleming och Sturdy (2009) hävdar att även om denna typ av kontroll går ut på att ibland till och med motsätta sig företagets värden att vara sig själv och att ha kul på jobbet, så härstammar fenomenet fortfarande från normativ kontroll och ses därför som en påbyggnad av denna. Ett sätt att använda neo-normativ är att företaget utåt sätt uppmanar sina anställda till att vara sig själva, vilket tar fokus från andra former av kontroll som sker "under ytan", som exempelvis instrumentella former av kontroll (Fleming & Sturdy, 2011).

2.4.2 Varumärkescentrerad kontroll

Müller (2017) introducerade ännu ett koncept som bygger vidare på normativ kontroll som hon kallar *varumärkescentrerad kontroll* (eng. brand-centred control). Den här formen av kontroll går ut på att dels genom utbildning, traditioner och andra kulturella mekanismer forma de anställda så att de börjar representera företagets varumärke genom hur de är. På så sätt blir de anställda i sig en del av marknadsföringen genom att de visar upp och representerar företagets värden både på och utanför arbetsplatsen. Samtidigt utbildas den externa publiken genom traditionell marknadsföring i företagets värderingar så att även de kan påverka hur de anställda betar sig genom sina förväntningar.

Müllers (2017) modell visar hur de anställda och den externa publiken samverkar i relation till organisationens varumärke. Med detta menar hon att företaget sänder ut kärnbudskap till den externa publiken via företagets externa marknadsföring, men också att hennes fallobjekt använder varumärket som en mittpunkt för arbetet med den interna kulturen. När de anställda anpassats till kulturen kan de representera organisationens varumärke till den externa publiken genom bland annat beteenden, attityder och synliga kopplingar till varumärket. Det här menar hon är strategiska val från företagets sida. Företaget lär genom marknadsföring den externa publiken att känna igen varumärkets budskap och vad anställda sänder ut. Den externa publiken är därmed en del av skapandet och bedömningen av hur pass väl de anställda representerar varumärket.

Vidare menar Müller (2017) att anställda internaliserar varumärkets budskap, men också att de internaliserar den externa publikens image av varumärket. Anställda börjar agera som representanter av varumärket även utanför arbetet på deras privata tid. Hon menar att medarbetarna får feedback som varumärkesrepresentanter och känner sig utvärderade när en idealiserad uppfattning som kunder har av varumärket återges som allmängiltig. Sammantaget samverkar alltså tre aktörer för att skapa denna typ av kontroll: varumärket, den externa publiken och de anställda. Varumärket kommuniceras först ut till både anställda och extern publik. Därefter lär sig de anställda bete sig enligt varumärkets värderingar både inför varandra och den externa publiken. Till sist pådriver den externa publiken, genom sin egen kunskap om varumärket, dessa värderingar på de anställda vid varje möte. Därmed förstärks de anställdas internalisering av varumärket ännu mer i samverkan med den externa publiken (Müller, 2017).

2.4.3 Identitetsreglering

Alvesson och Willmott (2002) fördjupar sig även inom ämnet för normativ kontroll och ger i sin studie ett kritiskt perspektiv till individens identifiering med en organisation. Författarna anser att ledningen jobbar för att anställda ska utveckla en självbild som är sammankopplad med just deras bestämda mål. Självidentiteten hos anställda kan upprätthållas via identitetsarbete där reglering är åstadkommen genom att selektivt välja aktiviteter som är mer eller mindre medvetet riktade mot anställdas självbild, känslor och identifikation (Alvesson & Willmott, 2002).

Det finns nio typer av reglering som kan användas som analytiska hjälpmedel för att ge klarhet till en komplex form av organisationskontroll (Alvesson & Willmott, 2002). I praktiken verkar dessa former av identitetsreglering parallellt och kan vara motsägande och förstärkande på samma gång. Dessutom kan anställda vara mer eller mindre mottagliga eller motståndskraftiga mot identitetsrelaterad organisationskontroll. Följande lista ger en överblick av de typer av självreglering man kan beakta under analys. Vi har ändå valt att presentera dessa steg då de hjälper oss att skapa fokus och riktning i vår analys. Nedan listas de med beskrivningar inom de grupperingar som Alvesson och Willmott (2002) menar beskriver fokusen för de olika metoderna.

Fokus på den anställda:

1. Att *direkt definiera personen*, innebär att man tilldelar en person kännetecken eller egenskaper som är giltiga under en tid och som särskiljer en person från andra. Ju mer specifika kännetecken en person tilldelas, desto mer formas personen av dem.
2. Att *definiera en person genom att definiera andra personer*, innebär att man istället tilldelar egenskaper till andra personer, särskilt utanför organisationen, och på så vis implicit kommunicerar vad *vi* är till skillnad från *dem*. Genom den här metoden kan man stärka bilden av vad "vi" är utan att använda ord som annars kan anses ha en negativ klang.

Fokus på handling:

3. Att *tillhandahålla ett vokabulärt ramverk kring motiv*, innebär att ledningen uppmuntrar de anställda att använda sig av det specifika vokabuläret för att tolka och förstå meningen med deras arbete. Detta ramverk kan innehålla bland annat historier och referenspunkter som beskriver vad som är viktigt att göra inom företaget. Det här kan bland annat innebära att man

etablerar ett sätt att prata om vad som är viktigast i form av ersättning för arbetet, som exempelvis pengar eller gemenskap.

4. Liknande det vokabulära ramverket, innebär att *förtydliga moral och värderingar*, att historier och föreslagna värderingar cirkulerar i företaget. Jämfört med andra värderingar rankas dessa högt. Om det finns en stark gruppkultur som identifierar sig med vissa särskilda värderingar riskerar man som person att hamna utanför, om man försöker gå emot dessa värderingar.

5. *Utvecklande av kunskap och färdigheter*, formar de anställdas bild av sig själva, eftersom man speglar sig själv i vad man förväntas kunna göra. Har man till exempel varit på ledarskapsutbildningar, så skapar man själv förväntningar om att man ska kunna leda, men även andra kan sätta förväntningar på dig utefter vad de tror att du har för färdigheter.

Fokus på sociala relationer:

6. *Kategorisering av och tillhörighet till grupper*, sker ofta genom att man skapar sociala kategorier som organisationens medlemmar kan tillhöra samt skapar en känsla av “vi” och “dem”. Att känna grupptillhörighet kan bidra mycket till att skapa förståelse för sig själv och hur man framstår för andra. Den här typen av identitetsreglering kan ske helt utan koppling till värdering men sker ofta genom gemensamma evenemang eller delade känslor.

7. *Hierarkisk ställning* formar individens självbild i relation till hens position i förhållande till andra inom organisationen. Den hierarkiska ordningen formas ofta genom att grupper eller individer lyfts av frekvent symbolik. Det kan gälla både formell ställning, men även informell status formar de anställdas bild av sig själva och den grupp de eventuellt tillhör.

Fokus på “scenen”:

8. Genom att *etablera och förtydliga spelregler* på arbetsplatsen kan man skapa normer för hur man ska bete sig och till exempel sätta en oskriven regel om att man ska vara en “lagspelare” på jobbet. Det handlar här mer om riktlinjer för hur man ska göra saker på arbetsplatsen än om strävan att uppfylla värderingar.

9. Till sist, genom att *definiera kontexten* som företaget verkar i kan företaget implicit påverka självbilden hos de anställda. Definitionen, till exempel att man rör sig i en bransch med högt tempo och hög konkurrens, indikerar på typen av identitet som passar den större sociala, organisatoriska och ekonomiska terrängen som den anställda är i.

Alvesson och Willmott (2002) skriver i sin artikel att det generellt fortfarande är byråkratisk och mekanisk kontroll som står i centrum för diskussionen kring organisationskontroll. Trots att intresset för företagskultur och symbolism har ökat står det fortfarande ofta separat från forskning kring struktur och organisationsdesign (Alvesson & Willmott, 2002). Under nedanstående avsnitt presenteras forskare som argumenterar för att just en team- och familjebaserad organisationskultur kan ses som en form av organisationskontroll (Casey, 1999; Barker 1993) och ställer sig därmed till den mindre skaran forskning som Alvesson och Willmott (2002) syftar till.

2.4.4 Team- & familjebaserad kontroll

Innan vi presenterar organisationskontroll som andra sidan av myntet i en team- och familjebaserad kultur, finner vi det nödvändigt för läsaren att få en grundförståelse för begreppet organisationskultur. Organisationskultur kan beskrivas vara “ett komplex av normer, värderingar och sätt att göra saker på som är tillskrivna till organisationen eller dess medlemmar” (Daft, Murphy & Willmott, 2017, s. 578). Vidare beskriver Daft et al. (2017) att organisationskultur går att likna vid ett isberg. Det vi kan se ovanför vattenytan är språk, ritualer och mål, men under ytan ligger oskrivna regler, normer och värderingar som en del av det som utgör en organisationskultur. Kulturella förändringar sker ständigt och inkrementellt (Iszatt-White & Saunders, 2017), men syftet med det avsiktliga arbetet är ofta att frambringa attityder, övertygelser och beteenden hos de anställda som går i linje med företagets värderingar. Därigenom möjliggörs ökad produktivitet och lönsamhet för organisationen (Casey, 1999; Backhaus & Tikoo, 2004).

Casey (1999) skriver inledningsvis att många studier utgår från en vedertagen uppfattning om att implementeringen av team- och familjeliknande kulturer inom företagsvärlden reformerar föråldrade byråkratiska arbetsplatser. Sådana strukturer där medarbetarna ser företaget som ett lag eller familj kan bidra till en ökning av anställdas deltagande, engagemang, motivation och produktivitet. Hon menar att de anställda antar familjeliknande roller när de styrs av familjeliknande regler och processer (Casey, 1999). Caseys (1999) egen fallstudie är i en organisation som designat två strategier för implementeringen av en familjekultur. Först formas de anställda på organisationen mot en ideal karaktärstyp. Genom att fastställa företagets värderingar och implementera aktiviteter påverkas attityder och beteenden bland de anställda. Sedan introduceras nya organisationsstrukturer som skapar en platt hierarki, uppmuntrar till

mer deltagande beslutfattningsprocesser och stärker anställdas vilja för ansvarstagande (Casey, 1999). Casey (1999) lyfter fram att användningen av orden “familj” och “lag” resulterar i att anställda arbetar med emotionell motivation som leder till en ökad vilja till att exempelvis jobba övertimmar.

Casey (1999) går sedan från de vedertagna positiva aspekterna och visar baksidan av en varm och omhändertagande familjekultur. Hon menar att familjekulturen skapar en form av normativ kontroll som ersätter minskad byråkratisk kontroll och kompenserar för den borttagna hierarkiska strukturen. Hon menar att familjekulturen främst har tre konsekvenser: *psykisk anpassning*, *ångest* och *ambivalens*. Psykisk anpassning går ut på att anställda anpassar “jaget” till rådande normer av den designade kulturen. Stressande, kompetenskrävande arbetsuppgifter är ofta integrerade med grupparbete som gemensamt kontrolleras. När det “går dåligt” för gruppen tillskriver den enskilda individen ansvaret på sig själv och ångest hos individen uppstår. Att anställda upplever en ambivalens, menar hon innebär misslyckandet av att varken lyckas med att internalisera individer in i kulturen, eller att de inte helt förkastar de designade kulturella värdena och beteendena. De anställda slits mellan att å ena sidan använda familjebegrepp men å andra sidan inte finna tryggheten i gruppen. Personer som inte lyckas anpassa sig till de kulturella förutsättningarna, får förr eller senare veta att de “inte passar ihop med kulturen” och uppmanas att lämna företaget (Casey, 1999).

Ainsworth och Cox (2003) argumenterar också för att en familjærkultur kan ha två sidor. Det kan vara utvecklad för att inspirera positiva associationer som integrering, harmoni och lojalitet men även representerar motsägelser och negativa aspekter. Just “familj” kan även betyda, hierarkisk, förtryckande och fängselik. Barker (1993) studerade några år tidigare än ovan nämnda forskare (Casey 1999; Ainsworth & Cox, 2003) ett tillverkningsföretags övergång från en traditionell organisationsstruktur till självstyrande team. Teamen fick ta ansvar för deras egen produktivitet. Företagsledningen formulerade endast företagets grundvärderingar och sedan var det upp till de anställda att tillsammans tolka och jobba utifrån dessa. I och med omvandlingen fick teamen även ansvara för att intervjua, anställa och säga upp sina egna teammedlemmar. Det Barker (1993) beskriver som teambaserad kontroll (eng. peer-based control) uppstod när anställda uppnådde konsensus för hur man ska bete sig enligt en uppsättning av kärnvärden. Anställda började skapa känslomässiga band till deras delade värderingar och började se sig själva som både över- och underordnade, och då började agera poliser mot varandra.

Barker (1993) kommer likt Casey (1999) till slutsatsen att anställda arbetar mer effektivt efter reformering till team, men han skriver också att organisationskontroll upplevs ännu starkare än i den tidigare byråkratiska strukturen. Av två orsaker blir kontrollen starkare: alla kollegor tar över den kontrollerande rollen som endast chefen tidigare bar och sättet kontrollen manifesteras på är mindre uppenbart än under byråkratisk kontroll (Barker, 1993). Känslan av att konstant bli övervakad av sina kollegor och det gör att man uppför sig på ett visst sätt. Foucault (2001) lyfte en välkänd symbol för detta genom att beskriva ett runt fängelse med ett vaktorn i mitten. Eftersom samtliga celler vette mot tornet kunde vakterna bevaka alla interner samtidigt, och eftersom rutorna på tornet var tonade kunde internerna heller aldrig veta om de för tillfället var iakttagna eller inte. Effekten enligt Foucault blev då att internerna konstant betedde sig som att de var bevakade oberoende om de var det eller ej.

2.5 Sammanfattning av teori

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det oftast finns två sidor av myntet. Det vedertagna perspektivet argumenterar för att employer branding är ett verktyg som organisationer kan använda för att effektivt attrahera marknads talanger och för att behålla samt motivera sina befintliga anställda. En klassisk marknadsföringsdisciplin utgår från att konsumenter väljer produkter för att förstärka känslan av tillhörighet till en viss image. Likväl kan ett tydligt arbetsgivarvarumärke göra att anställda redan innan anställningens början har identifierat sig med sin arbetsgivare. Identifiering gör dessutom att arbetstagarens lojalitet till sin arbetsgivare förstärks, vilket särskilt kan gynna kunskapsintensiva företag där arbetstagarens kunskap är främsta resursen. Intern employer branding vidare bidrar till ökad produktivitet genom att anställda blommar ur i organisationer där man kan identifiera sig med varumärket (Backhaus & Tikoo, 2004; Brannan et al. 2011; Burmann et al. 2009 Edwards, 2009; Alvesson, 2000; Ind, 2007).

Från ett mer kritiskt perspektiv kan internt employer branding tolkas som ett verktyg att kontrollera sina anställda. Genom internt employer branding kan man forma en organisationskultur som reglerar anställdas identitet och normativt styra de anställda. Normativ organisationskontroll går således inte ut på att direkt kontrollera anställdas händer utan istället indirekt genom deras hjärta och sinne styra hur de agerar (Alvesson & Willmott, 2002; Barker, 1993; Casey, 1999). Müller (2007) visar också att anställda normativt styrs av den externa

publikens förväntningar, och (Christensen, 1997) visar att anställda internaliserar varumärket med hjälp av deras egen externa kommunikation.

3. Metod

I följande metodkapitel antas uppsatsens vetenskapliga utgångspunkter, det förklaras hur vi samlat in uppsatsens empiriska material samt hur uppsatsens analys har genomförts. Som en del av kvalitetsbedömningen av den här uppsatsen vill vi med metodavsnittet lyfta vilka brister som uppsatsen har, samt förklara vilka val vi gjort kring genomförandet.

3.1 Vetenskapliga utgångspunkter

Kvalitativ och abduktiv metod

Insamlingen av empiriskt material har skett med kvalitativ metod, både via semistrukturerade intervjuer, informella intervjuer, sekundärkällor och en deltagande observationsstudie på Bigas AB. Valet av kvalitativ metod föll sig mest lämpat eftersom vi vill undersöka hur internt employer branding-arbete eventuellt påverkar individers beteenden och uppfattning om sig själva. Vi finner att svaret ligger i individernas egna uppfattningar och beskrivningar, varför vi behöver det tolkningsutrymme som ges av kvalitativ metod.

Den här uppsatsen har utgått från abduktiv slutledningsmetodik. Det innebär att vi utgått från vårt empiriska material (Alvesson & Sköldberg, 2009), men i stället för att som vid induktion dra våra slutsatser enbart från detta så stödjer vi våra slutsatser med teoretiska förkunskaper. Vi tar oss inte heller fram genom att testa antaganden enbart baserade på de teoretiska förkunskaperna, och skiljer därmed vår metodik även från deduktion. Slutledningsmetoden för den här uppsatsen har varit att gå in med både empirisk och teoretisk förförståelse, grunden för abduktiv slutledning (Alvesson & Sköldberg, 2009; Bryman & Bell, 2013), för att sedan växla mellan empiriska fynd och utvecklade teoretiska kunskaper då vi ansett det nödvändigt.

Det insamlade empiriska materialet kopplades vid sortering och analys till vår förförståelse och teoretiska kunskaper, vilket ledde till skapandet av nya förståelser. Förloppet upprepas successivt för att kunna finna fördjupade förklaringar och nya vinklar till tidigare teoretiska perspektiv. Vi har alltså kombinerat våra förkunskaper med ny teoretisk kunskap i efterhand då vi ansett att det behövts.

Ontologiskt perspektiv

Uppsatsens frågeställning är att undersöka hur anställda formas av Bigas ABs interna employer branding-arbete. Vi antar att detta speglas i sociala fenomen såsom interaktioner, beteenden och åsikter. Därför ser vi till en socialkonstruktivistisk bild av verkligheten. En socialkonstruktivistisk ontologisk syn på hur verkligheten skapas, är att verkligheten kontinuerligt revideras genom sociala interaktioner mellan sociala aktörer. Mening skapas genom att människor interagerar i ett samspel med varandra (Bryman & Bell, 2013). Eftersom vi har utgått från en socialkonstruktivistisk syn på världen, har vi tagit på oss tolkande glasögon som belyser att respondenternas världsbild inte är konstant, utan också förändras med hjälp av sociala interaktioner. En annat ontologiskt antagande vi gör är alltså att de sociala fenomen vi undersöker är mer likt processer där vi enbart visar en ögonblicksbild eftersom vi inte gjort en longitudinell studie. Exempelvis har vi alltså tolkat de svar vi fått från respondenterna utifrån att deras identitet kan ha förändrats från innan de kom till Bigas AB.

Epistemologiskt perspektiv

Eftersom vi har valt att studera sociala fenomen har vi även tagit ett epistemologiskt perspektiv som antar att naturen av dessa fenomen går att finna i hur de involverade individerna själva beskriver dem. Eftersom dessa beskrivningar inte är kvantifierbara behöver vi dessutom anta en tolkande kunskapssyn. Detta grundar sig på vad Bryman och Bell (2013) skriver om epistemologiska perspektiv, där det är vanligast att anta en tolkande kunskapssyn i kvalitativa studier eftersom det inte finns någon standardiserade data som går att kvantifiera. Eftersom våra respondenter har givit oss varierade svar på samma ställda frågor där de har delat med sig av deras subjektiva bild av något, vilket alltså är vad som ligger till grund för vår tolkning av helheten då vi identifierat olika teman i respondenternas svar. Bryman och Bell (2013) skriver att en tolkande kunskapssyn innebär att kunskap skapas genom olika sanningar, där de tillsammans, i kombination med varandra, kompletteras och bildar en kunskap om verkligheten. Det här perspektivet hjälper oss på så sätt att kombinera respondenternas svar och genom dem tolka en djupare mening i de teman vi finner.

Kvalitetsbedömning

För att kvalitetsbedöma uppsatsen har vi utgått från *tillförlitlighet* och *äkthet*, i enlighet med vad Bryman och Bell (2013) skriver är motsvarigheten till validitet och reliabilitet.

Eftersom syftet med uppsatsen är att undersöka hur internt employer branding-arbete formar anställda samt vilka följder som uppstår av ett starkt internt employer branding-arbete på Bigas AB, vill vi främst undersöka sociala fenomen samt anställdas uppfattningar. Det här utförs genom kvalitativ metod och studiens slutsatser är därför beroende av vår egen tolkningsförmåga. Utifrån ett tillförlitlighetsperspektiv kan detta diskuteras. Vi har istället försökt att uppfylla tillförlitlighetskriteriet genom en transparent bild av hur insamlandet av empiriskt material och analysprocessen av detta material har gått till. Vår förhoppning är att detta ökar möjligheten att generalisera studien på andra fall.

Som bilaga presenterar vi våra intervjuguider (se bilaga 1). Vi har inte bifogat våra transkriberade intervjuer, observationer från arbetsplatsen eller observationer från hemsidan för att inte riskera avslöjande av anonymitet för bolaget och respondenterna. I det här fallet har vi prioriterat anonymitet över transparens. Förhoppningen är att respondenternas vetskap om anonymitet kan öka äktheten i deras svar. Äktheten i vår uppsats utgår även från hur väl uppsatsen ger en rättvis bild av de sociala fenomen som vi undersöker. För att styrka detta har vi försökt välja respondenterna ur ett stratifierat urval genom att täcka in så stora delar av organisationen som är möjligt, vilket förklaras under avsnitt 3.3. Detta för att vi ska kunna dra slutsatser om hur identitetsskapandet inom organisationen ser ut till följd av dess interna employer branding ser ut på organisationen i sin helhet, inte enbart på lednings- eller avdelningsnivå.

3.2 Val av fallobjekt

Fallobjektet vi har valt är ett rekrytering- och konsultföretag med 35 anställda som erbjuder rådgivning inom employer branding. Valet att undersöka Bigas AB som fallobjekt är främst baserat på två faktorer: fallobjektet har employer branding som rådgivningstjänst och är ett kunskapsintensivt företag där många, i synnerhet employer branding-konsulterna, besitter kompetens inom ämnet. Att använda ett så pass nischat fallobjekt kan anses minska generaliserbarheten, men vi menar att internt employer branding-arbete kan ske i de flesta typer av organisationer. Med vårt val av ett "expertföretag" kan vi illustrera följderna av internt employer branding-arbete när det är väl genomarbetat och draget till sin spets. Vi har själva som studenter blivit exponerade för deras externa kommunikation som potentiell arbetsgivare och fick ursprungligen kontakt med företaget via en karriärmässa på universitetet. Bryman och Bell (2013) skriver att en risk med kvalitativa studier är att det blir subjektivt och vill vi

poängtera denna risk i och med den personliga relation vi har med fallföretaget sedan innan. Å andra sidan, för att stärka tillförlitligheten i uppsatsen, har vi utgått ifrån vad Bryman och Bell (2013) kallar för “inter-observer consistency.” Vi har varit tre personer som gjort observationer och genomfört intervjuer, vidare har vi valt citat från både observationer och intervjuer som vi alla tre tolkat på samma sätt. Detta innebär att analys, slutsatser och tolkningar av det empiriska materialet inte är baserade på våra enskilda subjektiva värderingar.

En kunskapsintensiv organisation beskrivs av Alvesson (2000, s. 1101) som “organisationer där den största delen av arbetet kan sägas vara av en intellektuell natur och där välutbildade, kvalificerade medarbetare utgör huvuddelen av arbetskraften.” Som presenterades i problematisering och teori argumenterar Alvesson (2000) för att arbetstagarens lojalitet till sin arbetsgivare särskilt är viktig i kunskapsintensiva företag.

Respondenterna på Bigas AB valdes ut genom både snöbollsurval och stratifierat urval. Vi fick först kontakt med en av företagets grundare och fick godkännande till att genomföra studien på Bigas AB samt bokade in en intervju. Efter att vi förklarat vad syftet med studien var, valde grundaren sedan ut en lämplig person för nästa intervju, och samma process följdes ytterligare en gång, i vad som brukar kallas för ett snöbollsurval (Bryman & Bell, 2013). Efter att ha fått godkännande från tre respondenter om att genomföra intervjuer, kontaktade vi därefter ytterligare fyra andra anställda på företaget på egen hand, genom ett stratifierat urval med ambition att komplettera de tre intervjuer som var inbokade från början. Efter hänsyn tagen till kön, team och position (där vår ambition var att få både juniora såväl som senior anställda) valdes anställda slumpmässigt fram. Nedan följer en sammanfattning av alla intervjuer.

Tabell 1: Översikt intervjuer Bigas AB:

<i>Namn</i>	<i>Team</i>	<i>Titel</i>	<i>Intervjutid</i>
Ahlstam	Team Account Management	Senior Account Manager	60 minuter
Berggren	Team Employer Branding	Copywriter	45 minuter
Cronkvist	Team Employer Branding	Co-Founder, Head of Sales	90 minuter
Dahlbäck	Team Talent	HR operations	60 minuter

Edlund	Team Account Management	Account Relationship Manager	45 minuter
Fjällström	Team Talent	HR, manager	50 minuter
Grönblad	Team Employer Branding	Employer Branding Advisor	60 minuter

Vi siktade på att få 7 intervjuer eftersom vi bedömde det som ett bra antal för att få in ett tillräckligt rikt material men som ändå inte skulle bli för stort för uppsatsens omfång. Totalt antal anställda på Bigas AB är 35 och med 7 intervjuer lyckas vi täcka 20 % av hela företaget. Vi hade möjlighet att hålla fler intervjuer men tackade nej eftersom vi upplevde att vi inte längre fick fler svarsvarianter utan att svaren istället började likna varandra. Det är som Ekengren och Hinnfors (2012) skriver, ett tecken på teoretisk mättnad. På grund av att organisationer är komplexa och dynamiska och därför svåra att observera i sin helhet (Alvesson & Kärman 2007), har vi vidare valt att berika materialet med observationer och sekundärkällor.

Samtliga respondenter i denna uppsats är anonymt angivna med enbart efternamn för att minimera läsares bias angående kön. Med godkännande från respondenterna har vi spelat in och transkriberat samtliga intervjuer, så att svaren på frågorna blir så tillförlitliga som möjligt. I enlighet med Bryman och Bells (2013) etiska riktlinjer, informerades respondenterna även om att det när som helst går bra att avbryta intervjuerna eller undvika att svara på frågor. För observationsstudiernas räkning frågade vi företagets ledning om vi fick genomföra observationer och under besöket var vi tydliga med att de kan be oss avlägsna. Slutligen vill vi poängtera att fallobjektets namn är utbytt.

3.3 Metod vid insamling av empiriskt material

Det empiriska materialet som ligger till grund för vår analys är främst insamlat genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer (som introducerade ovan) samt observation av anställda på kontoret under två dagar. Vi har därtill kompletterat med material från sekundärkällor och genom informella intervjuer. På grund av mindre kvantiteter av den sistnämnda källan har det inte heller fått ta lika stor plats i analysen. Det som följer är en beskrivning av hur processen vid insamlandet av det empiriska materialet gick till.

Kvalitativa intervjuer

Bryman och Bell (2013) rekommenderar att intervjufrågor inför semistrukturerade intervjuer ska vara väl förberedda samt organiserade enligt olika teman sammanställda i en intervjuguide. I enlighet med denna rekommendation delade vi in våra frågor efter teman: "Uppfattningar om Bigas AB", "identitet", "familj" samt "sport" i vår intervjuguide. För att underlätta fokus och hur vi tidsmässigt fördelade frågorna i diverse teman, se appendix 1. Vi gjorde en teoretisk efterforskning innan för att hitta ämnen vi fann särskilt intressanta och applicerbara på fallföretaget. Mer specifikt hämtade vi inspiration från Dutton et al. (1994) som har forskat kring identitet och gav rekommendationer för hur vi ställer frågor kring just individens identitet och tillhörighet till organisationen. Till exempel bad vi respondenten beskriva sin arbetsplats, vad respondenten tror andra tycker om arbetsplatsen och hur de beskriver sig själva (Dutton et al. 1994).

Valet av intervjufrågor går hand i hand med uppsatsens ontologiska ansats då vi antar att naturen av det vi vill undersöka ligger i själva beskrivningarna som ges av respondenterna. Vidare, i linje med uppsatsens epistemologiska ansats passar sig valet av semistrukturerade intervjuer väl. En förutsättning för att undersöka respondentens upplevelser, tankar och känslor var just att lämna utrymme för intervjun att kunna röra sig i olika riktningar. Bryman och Bell (2013) skriver att fördelen med semistrukturerade intervjuer är just flexibiliteten då intervjuerna blir mer djupgående på ämnet, vilket passar oss bra i och med vårt syfte att undersöka hur anställda formas av internt employer branding-arbete.

För att intervjusituationen skulle kännas mer avslappnad för respondenten valde vi att endast låta två skribenter delta. Den tredje av oss gjorde under tiden observationer runt om på kontoret. En av oss ställde öppna frågor enligt manus och den andra personen fokuserade på att lyssna aktivt, ställa följdfrågor och slutna frågor med mer precision för att locka ut så mycket som möjligt från respondenten utan att styra deras svar. Inga anteckningar togs när intervjuerna pågick annat än som stöd för själva intervjuprocessen, vilket är enligt Ekengren och Hinnfors (2012) ytterligare ett sätt att få intervjupersonen att känna sig bekväm.

Alla intervjuer genomfördes på Bigas ABs kontor i olika konferensrum, som vi upplevde lämpliga med få störande moment, förutom en intervju som togs ute på företagets terrass där det var lite mer ljud. Under andra intervjudagen kom det till vår kännedom att intervjurespondenterna hade pratat sinsemellan om vad som frågades under första dagen. Vi

tror att det kan ha fått en inverkan på intervjuerna så att respondenterna inte helt svarade utifrån vad de själva tycker. Å andra sidan var ingen intervju den andra lik och frågorna ställdes inte på exakt samma sätt vilket minimerade risken för förberedda svar.

Observation

Syftet med att göra en observationsstudie var att inkludera icke-verbala aspekter såsom kontorets inredning och anställdas kroppsspråk, beteenden och hur de interagerar med varandra och därmed stärka det empiriska djupet. Bryman och Bell (2013) rekommenderar just observation som metod för att se omedvetna aspekter och potentiella skillnader mellan retorik och praktik. Andra fördelar med observationsstudier är att de ofta ger en mer naturlig empiri än intervju och ger en inblick till det "dolda", medan det också finns vissa självklara brister såsom vår förförståelse, förutfattade meningar och tolkning av event och beteenden (Bryman & Bell, 2013). Vi antecknade det vi såg och hörde utan att försöka lägga någon större värdering i det och reflekterande anteckningar gjordes på en annan sida. Vi är präglade av en teoretisk bakgrund men som Prasad (2005) skriver är detta endast till vår fördel då det kan vara svårt att veta vad man ska rikta sin uppmärksamhet på och det observerade material kan bli alltför omfattande. Genom att ha en teoretisk inramning kan skribenten hitta fokus.

Informella intervjuer

I samband med observationerna ställdes även en del frågor till passerande anställda. Det uppstod korta meningsutbyten med personer som befann sig i närheten av den som observerade och ibland kunde även ett längre samtal uppstå när någon valde att slå sig ner. Samtalen pågick mellan 10 - 15 minuter och frågorna som ställdes var ett urval från den intervjumall som användes under de längre intervjuerna eller som uppstod på grund av den tillfälliga kontexten. De kan klassas som informella intervjuer (Bryman & Bell, 2013). Dessa informella intervjuer genomfördes spontant på öppna ytor och därför var det svårt att minimera störande moment och garantera att intervjuobjekten kände sig bekväma och gav ärliga svar, eftersom kollegor och arbetsledare befann sig i närheten. Vidare var det endast en person, observatören, som genomförde dessa intervjuer. Ingen inspelning gjordes och anteckningar togs under eller direkt efter intervjun. Det som är dokumenterat från dessa intervjuer är därmed begränsat till observatörens minne. Urval gjordes redan vid det som observatören registrerade och har av den anledningen inte fått ta lika stor plats i analysen som de semistrukturerade intervjuerna. Å andra sidan kan denna situation kännas mer avslappnad för respondenten då det inte blir en typisk

intervjusituation utan observatören smälter in lite mer och just därför anser vi att det berikar vårt material.

Sekundärkällor

Innan besöket hos Bigas AB gjordes en observation av företagets hemsida och sociala medier, Facebook och Instagram. Dessa sekundärkällor ansåg vi nödvändiga för att få bakgrundsinformation om företagets employer branding och organisationskultur samt fastställa Bigas AB hur deras kärnvärden tar sig i uttryck i den externa kommunikationen. Sekundärkällorna gav oss en uppfattning om hur företaget presenterar sig till potentiella arbetstagare samt annan extern publik, vilket gjorde att vi sedan kunde återkoppla till den informationen under intervjuerna.

När vi gick igenom företagets externa kommunikationskanaler tittade vi på språk användning, utseende, bilder och innehåll. Vi valde att begränsa oss till dokument som sträcker sig ett år tillbaka eftersom vi vill att sekundärkällor ska matchas med den ögonblicksbild vi får genom observation och intervju. Vidare, som nämnts innan, har vi valt att exkludera direktlänkar till sekundärkällor i referenslistan då vi månar om att behålla fallobjektets anonymitet.

3.4 Metod vid analysprocess

I denna del kommer vi beskriva hur vi har genomfört analysen av det insamlade empiriska materialet samt våra avsikter med analysprocessen. Vi har utgått från Rennstam och Wästerfors (2011) rekommendationer om tre huvudsakliga steg vid analys av kvalitativa data: sortera (kodning), reducera och argumentera. Därtill har vi hämtat inspiration från Müllers (2017) studie som även hon utgick från en trestegsprocess i tematiseringen. Så, efter genomförandet av intervjuer och observationer samt transkribering startade vi med att kategorisera materialet.

Vi började med att gå igenom materialet var för sig i jakt på våra egna uppfattningar och sorterade teman efter individuella åsikter, likt Müllers (2017) första steg där ett mångtal teman identifierades. I steg två, reduceringen, försökte vi att fokusera på vad Rennstam och Wästerfors (2011) kallar för representationsproblemet. Här försökte vi att sålla och beskära vårt insamlade material utan att reducera bort eller förminska komplexitet eller värdefull nyansering. Vi gick igenom våra individuella sorteringar tillsammans, vilket gjorde att vi tydligt kunde identifiera särskilt framträdande teman om alla tre hade sorterat dem likadant. I

detta steg började vi även i enlighet med Müllers (2017) metod diskutera teoretiska perspektiv som kunde komma att bli relevanta. Slutligen slog vi ihop våra teman från det andra steget till ännu mer övergripande teman och valde ut de mest framträdande citaten från våra intervjuer och observationer. Vi försökte därefter att skapa en röd tråd genom vårt material.

I vår analys har vi, bottnad på vår abduktiva metod, gått fram och tillbaka mellan stegen av insamling av empiriskt material och teoretiskt arbete samt specificering av vår frågeställning i enlighet med Bryman och Bells (2013) rekommendation för genomförande av analys i kvalitativ forskning. I det sista steget som Rennstam och Wästerfors (2011) skriver om, argumenteringen, har vi återkopplat vårt sorterade och reducerade empiriska material till den tidigare forskningen och teorier relevanta för att analysera Bigas ABs interna employer branding-arbete samt dess följder på anställda.

Sekundärkällorna analyserades genom en liknande process, där ett flertal teman reducerades till färre teman allt eftersom och matchades med övrigt empiriskt material. Däremot gjordes redan ett litet urval indirekt vid första observation av Bigas AB hemsida och sociala medier eftersom vi endast noterade det som var relevant utifrån vår teoretiska bakgrund och inte nödvändigtvis allt innehåll.

4. Empirisk analys

I ljuset av våra valda teoretiska perspektiv, följer nedan en analys av det empiriska material vi har samlat in på Bigas AB genom observationsstudier, intervjuer och sekundärkällor. Analysen är uppdelad i tre delar: *Varumärke och värderingar på arbetsplatsen* (avsnitt 4.1), *Lojalitet till organisationen* (avsnitt 4.2) och *Lojalitet till varumärket* (avsnitt 4.3).

I första delen av analysen har vi tittat på hur fallobjektets varumärke och värderingar syns i vardagen genom delaktighet hos anställda, språk och aktiviteter. Vi anser det här avsnittet givande för att öka förståelsen för nästkommande avsnitt och hur intern employer branding tar sig i uttryck på arbetsplatsen.

I andra och tredje delen har vi analyserat från några av de mest framstående teman vi fann i vårt empiriska material, nämligen *gränsen mellan privatliv och arbetsliv*, *familjär kultur*, *missionärsanda* och till sist *påverkan på anställdas beteende och självbild*. Vi har sorterat

dessa teman i två övergripande. De första två knyter vi till *lojalitet till organisationen* och de andra två till *lojalitet till varumärket*.

4.1 Varumärke och värderingar på arbetsplatsen

Vi står utanför Bigas ABs entré och på dörren in står det "våga drömma". Vi ringer på och en anställd öppnar direkt och säger "välkommen hem till oss". Vi kliver in i ett ljust kontorslandskap, poppig musik spelas ut från högtalare och golvet är klätt i en heltäckningsmatta. Därefter blir vi ombedda av samma person som öppnat till oss att ta av oss skorna, hen förklarar att "det är så vi gör här, vi är alla lika inför varandra". - Observationsstudie 25 april 2019

Under våra intervjuer får vi förklarat för oss att det som står på dörren, *våga drömma*, är en del av företagets vision som tillsammans med deras fem värdeorden *energi, engagemang, prestigelöshet, driv* och *social kompetens* utgör grunden som företagets interna employer branding-arbete bygger på. När en granskning av företagets hemsida gjordes innan vårt möte, fick vi ett smakprov på dessa grundvärderingar. På första sidan visas en video där en person i en wingsuit, en typ av glidflygardräkt, kastar sig nerför ett berg och flyger in i Bigas ABs flagga. Företaget sponsrar Extremsportare som tar deras kommunicerade vision "våga drömma" steget längre.

Grundvärderingar kommuniceras alltså även ut till den externa publiken, men inte direkt utan implicit genom färger, bilder och ordval. Därmed ser vi att värdegrunden inte bara blir något som guidar handlingar på arbetsplatsen. Vår tolkning är att det här tyder på att värdegrunden och varumärket är starkt kopplade till varandra. Vi kommer i följande avsnitt att gå igenom hur vi ser att detta tar sig i uttryck på Bigas ABs arbetsplats. Här kommer vi att märka aktiviteter som vi identifierar som kopplade till företagets egna interna employer branding-arbete samt ge våra egna tolkningar på vad de betyder.

4.1.1 Deltagande och transparens

Vi har ju satt våra värdegrunder själva, det är alla vi som har jobbat fram allting. Allt hur vi väljer vad vi ska ha och inte ska ha, vad vi ska ha för aktiviteter och inte. Vad som går i linje med våra grundvärderingar och vad vi brinner för, så det har vi gjort

allihop tillsammans i workshop-format. Så det är något vi jobbar med konstant skulle jag vilja säga. - Ahlstam

Ind (2007) menar att det krävs engagemang och en genomsyrning av varumärket i hela organisationen för att de anställda ska börja "leva varumärket". Förutom workshops, får vi även veta att ledningen är mycket transparenta med bolagets resultat och framtidsplaner. Det inkluderar även att man uppmärksammar när någon anställd för stunden gör bra ifrån sig och samtliga är med och stöttar någon som har presterat dåligt en period.

I Bigas ABs fall ser vi att de anställda känner delägarskap i processen och genom den, organisationen i sig. Den här processen leder till ökat engagemang och motivation, något vi märker i de anställdas svar då de pratar om hur de känner att de får vara med och påverka företagets utveckling. Samtidigt liknar vi den här formen av delaktighet vid Barkers (1993) beskrivning av teambaserad organisationskontroll (eng. peer-based control). Delägarskapet i både värdegrunden och varumärket gör att de anställda får mandat att kontrollera varandra enligt de normer de gemensamt tagit fram. Vi märker senare i analysen att de har ett tydligt ramverk för hur man ska bete sig och inte.

Inkluderande workshops kan även vara tecken på det som Alvesson och Willmott (2002) kallar för handlingsorienterad identitetsreglering. Att anställda deltar på värdegrundsworkshops kan ses som ett verktyg som Bigas AB använder för att stärka identiteten hos anställda som medgrundare av företaget. Samtidigt märker vi en otydlighet kring vem det är som har skapat värdegrunden. Flera anställda visar god kunskap om hur den ser ut, men berättar samtidigt att de inte var med och tog fram den. Vid en intervju kommer det fram att värdeorden först kom till då grundarna skulle anställa sin första medarbetare. Vi finner det väldigt intressant att den värdegrund som alla nu delar och står bakom härstammar från en sorts mall för den typ av anställd som grundarna ville ha. Barker (1993) beskriver den här typen av organisationskontroll som effektiv just för att den är diffus och sättet den blir manifesterad på är mindre uppenbart än i byråkratisk kontroll. Vi är beredda att hålla med och se en likhet i det här fallet.

Som nämnt är företaget mycket transparent med resultat, både för företaget i stort och de anställda separat. Den här transparensen tar sig även i uttryck genom det öppna kontorslandskapet. Nedan presenteras en observationsanteckning av hur det ser ut hos Bigas AB.

Det är ett öppet kontorslandskap och de mötesrum som ligger "jämsides" med kontorsplatserna har glasväggar från golv till tak, likt små "glasboxar". Oavsett om det pågår ett telefonsamtal, ett internt möte eller med en kund, så blir allting synligt. Powerpoint, kroppsspråk och ansiktsuttryck. - Observationsstudie 26 april 2019

Vid första intrycket upplever vi Bigas ABs kontorslandskap som öppet, ljus och inkluderande. Från ett mer kritiskt perspektiv ser vi samtidigt att glasrummen kan få anställda att känna sig iakttagna av såväl chefer som kollegor. Vi reflekterar över hur det skulle kännas att inte kunna dölja ens känslor, hur ens kund reagerar eller hur ett lönesamtal går. Precis som Foucault (2001) skrev att tonade fönster i fängelsetornet gjorde att fångar ständigt kände sig övervakade, trots att det nödvändigtvis inte var någon som tittade just då, argumenterar vi för att glasboxarna gör att de anställda betar sig på ett visst sätt i vetskapen om att andra kanske ser på.

4.1.2 Berättelser och språk

Bigas AB beskrivs ofta av de anställda som en arbetsplats "man kommer hem till" (Ahlstam). De beskriver också arbetsplatsen till stor del efter dess kultur, där kulturen symboliserar både beteenden och relationerna gentemot varandra. Samtliga respondenters ordval för att beskriva arbetsplatsens kultur är *familj, vänskapligt, snabbroligt, ungt* och *roligt*. Vi noterar i våra intervjuer att de väver in ord som vi inte hört andra använda innan, men som verkar vara naturligt för dem. De säger exempelvis "karriärsäventyr" istället för "nytt jobb" och "talang" istället för "jobsökande". Vi ser det här som ett tecken på kulturens styrka, att de delar ett "språk" med varandra. Det framgår även tydligt att historien kring hur företaget grundades är en viktig del i hur de ser på företaget. Den framstår nästan som ett testamente som de predikade om för oss. Vi återkommer till detta i analysens tredje del.

4.1.3 Aktiviteter och ritualer

Vi har märkt en hel del aktiviteter och ritualer inom Bigas AB som är kopplade till ett eller flera värdeord. Det här ser vi som ett sätt att hålla värdegrunden levande och närvarande i vardagen. Exempel på aktiviteter och ritualer är att de tränar ihop varje fredagsmorgon och vid varje lyckad affär har en "segergest". Då de får höra om en lyckad rekrytering spelar de exempelvis upp en särskild låt, kramar om varandra och möts för att höra historien om framgången. Vikten av att inkludera värdeorden i vardagliga handlingar märks till och med i hur de hälsar på varandra:

Inpräntat sedan dag ett är att när du kommer till jobbet säger du "hej" och du säger inte "hej..." utan du säger "HEJ!", för hos oss ger vi energi. Att säga "hej..." tar energi. Oftast är "TJE-NA-RE" vår grej. [...] Det första som händer [på morgonen], om alla går omkring här på morgonen och säger "tje-na-re" och sen high-five, då har du mer energi till när du ska sätta dig och ringa ett samtal eller liknande. Så det finns ju en rad olika aktiviteter, både i och utanför jobbet i hur vi lever ut energi. - Cronkvist

Vi ser en likhet med vad Alvesson och Willmott (2002) beskriver som att upprätta och förtydliga en distinkt uppsättning av spelregler. Spelreglerna som upprättas på Bigas AB utvecklar normer, som att heja glatt och ta av sig skorna, kring vad som är naturligt beteende på arbetsplatsen. Slutligen anser vi att eftersom dessa aktiviteter är så starkt knutna till företagets varumärke, kan man klassa det som att det här sker en varumärkescentrerad kontroll likt den Müller (2017) beskriver. Det handlar enligt oss inte bara om att passa in på företaget utan även om att bli en del av varumärket och representera det i allt man gör.

4.2 Lojalitet till organisationen

Nu har vi fått en bild av hur vi kan urskilja både företagets värdegrund och varumärke i Bigas ABs vardag. Det här har även gett oss en bild av hur det interna employer branding-arbetet går till inom företaget. I resten av analysen kommer vi att gå in på några av de följder av det interna employer branding-arbetet som vi identifierade. Vi börjar här med att analysera hur de sociala relationerna och positiva känslor hos anställda påverkar deras lojalitet till organisationen.

4.2.1 Gränsen mellan privatliv och arbetsliv

Under vårt besök på Bigas AB reagerar vi flertalet gånger på att gränsen mellan anställdas privatliv och arbetsliv tycks vara utsuddad. Med utsuddad gräns syftar vi till att anställda antingen tar med sig jobbet hem och att jobbet inte känns som ett jobb utan att anställda snarare har kul på sin arbetsplats. I inledningen till uppsatsen (se första citatet under avsnitt 1.1) tog vi upp ett citat som gav en indikation på just det här. Berggren beskriver där sin relation till sin arbetsplats som långt från den traditionella typen och vi kan ana en stolthet över detta. Samtidigt kan vi även ana ett visst förakt eller avståndstagande från 40-timmars arbetsveckor och måndagsångest. Flera av intervjurespondenterna intygar den utsuddade gränsen och

berättar att arbetsveckan kan gå upp till 50–60 timmar. Berggrens relation till arbetet förtydligas ytterligare när vi får en rundtur på kontoret:

Berggren visar oss runt, hen tar oss till företagets tysta rum och säger "jag har sovit här en gång" och så stryker hen den mjuka mattan. - Observationsstudie 25 april 2019

Med reservation för Berggrens något skämtsamma ton anar vi ändå att det faktiskt hade skett. Nedanstående observationsanteckning visar hur kontoret skapar en känsla av ett hem:

Badrummet vid ingången är städlat och minimalistiskt, men i badrummet längst in hänger sportkläder på duschen, använda handdukar ligger bredvid och parfymflaskor står i skåpet. - Observationsstudie 25 april 2019

Första badrummet känns som en gästtoalett och det andra badrummet som där familjen "håller till". Det är påtagligt att de anställda verkligen har "flyttat in". Vi tolkar att det då inte bara blir svårare att skilja mellan vad som är privatliv och vad som är arbetsliv, utan också mellan vad som är privat och inte. Vi hävdar att när de anställdas sport- och underkläder ligger framme blir gränsen mellan vad som är privat inte lika tydlig. Detta påverkar sannolikt de anställdas beteenden och relationer till varandra, eftersom de vet allt om varandra: personligheter, åsikter och underkläder. Vi menar att baksidan med detta är att det blir svårt att garantera att alla anställda verkligen är bekväma med att delge så mycket av sig själva. Kanske har de ändå inget val för att "passa in" i gruppen. Vi kan se det som att integriteten blir inskränkt och när man börjar anpassa sig till något man från början inte var bekväm med sker vad Casey (1999) skriver är "psykisk anpassning". Efter två heldagar på kontoret fick vi återigen ta del av den lediga stämningen på kontoret:

Det är högljudd musik, ett DJ-bord har riggats upp och på en av TV-skärmarna är det tidsnedräkning till kvällens "after work". Vi får alla en kram av grundarna som tackar för vårt besök. Vi går mot utgången, i ett av de inglasade konferensrummen hålls ett sista möte för dagen och alla personer har en öl framför sig. Människor pratar och skrattar över kontorsplatserna, en kille går förbi men nästan "hoppas" fram. Stämningen känns förväntansfull. - Observationsstudie 26 april 2019

Ind (2017) säger att en konsekvens av evenemang likt fredagsfesten leder till att en strikt jobbrelation till sin arbetsgivare blir till ett fulländat socialt kontrakt. Vi upplever att kontoret kändes mer som ett hem eller en fritidsgård snarare än en steril arbetsplats, där arbetsmiljö och aktiviteter fostrar ett socialt engagemang. En fredagskväll när arbetsveckan egentligen är slut så stannar anställda kvar på kontoret. Förutom att ha kul tillsammans så förutsätter vi att dessa situationer även kan leda till att arbetsrelaterade idéer utbyts och genom umgänge skapas det ett mer synkat team. Det här leder till att anställda även utanför den betalda arbetstiden tänker i arbetsrelaterade banor (Ind, 2017). Vidare framträder det sociala kontraktet hos Ahlstrom som säger att hen ska delta på företagets träningstillfällen trots att hen egentligen kommer att vara föräldraledig.

Förhoppningsvis ska jag kunna joina dem på fredagar för det är såhär en enkel och lätt aktivitet att kunna va med på och träffa sina kollegor och tävla och ha kul tillsammans. - Ahlstrom

Vi tolkar Ahlstroms citat som att det är viktigt för honom att representera sig själv som en del av gruppen. Hen verkar rädd att mista sin plats i gruppen och väljer därför att "åtminstone" vara med på fredagsträningen. Det är som att det känns något tvingande att vara med i sociala sammanhang, vilket också är en effekt av vad Casey (1999) skriver är att leva upp till "idealet".

Förutom under aktiviteterna anar vi att Bigas ABs arbetsstruktur gör att anställda spenderar fler timmar på jobbet än vad den instrumentella lojaliteten kräver (Alvesson, 2000). Vi får det förklarat för oss att anställda ska jobba 35 timmar på kontoret och sedan får resterande 5 flexibelt fördelas. Vi ser det som att det kan vara svårt att hålla sig till dessa fem timmar när man väl börjar ta med sig jobbet hem. Den här regeln ger anställda frihet, vilket går i linje med hur ett kunskapsintensivt företag ofta gör (Alvesson, 2000), men den suddar även ut gränsen för när anställda förväntas kunna vara tillgängliga. Det kan enligt oss ses som normativ regel att kunna vara anträffbar under dygnets alla timmar. De anställda framställer dock detta enbart som frihet, men vi ser att detta även leder till att anställda har svårt att skilja mellan privatliv och arbetsliv. Vi menar att det krävs en aktiv handling att "lägga undan" telefonen eller sluta svara på jobbmail på kvällen, och vi ifrågasätter vad det gör med anställdas liv utanför organisationen.

Det som är säreget med ett kunskapsintensivt företag (Alvesson, 2000), är att människor med den här typen av arbete gillar vad de gör och den inre motivationen är relaterad till kvalitén på arbetet. Det här kan tolkas ur citatet nedan:

Idag har man ju mail på telefonen hela tiden så det är klart att jag kan kolla den en lördagskväll, och jag behöver inte för det förväntas inte av mig, men det förväntas ju att man finns där ofta på vardagskvällar ändå. [...] Men det gör jag ju oftast för att jag tycker att det är lite kul för mig själv att hålla mig uppdaterad. - Ahlstrom

Ahlstrom beskriver här att hen kollar sin mail trots att det inte förväntas av henom. Det verkar inte vara något Ahlstrom är bekymrad över utan snarare som en del av hens intresse för jobbet. Den här typen av svar var vanliga under våra intervjuer och vi upplevde det som en generell inställning bland de anställda. Tiden spenderad på arbetsplatsen verkar mer avslappnad och fri än traditionellt, men vi menar att anställda på Bigas AB också är villiga att ta med sig arbetet till sin fritid, vilket vi tolkar som normativ styrning av de anställda. Slutligen vill vi visa ett inlägg från företagets sociala medier som vi anser befinna sig i gråzonen mellan privatliv och arbetsliv:

Bigas AB får snart sin första bäbis! För oss betyder tillväxt att växa som företag, personlighet och professionellt... men ibland också rent fysiskt. Blöjtårta, happy tears och egendesignad bigas-babydress. Nu ser vi fram emot att välkomna den här magiska lilla knodden till världen - Instagram 28 mars 2018

På bilden syns en gravid kvinna som håller en babydräkt med företagets logga på, runt omkring henne står kollegor och håller om varandra. Det här budskapet ger oss en varm och omtänksam känsla. Samtidigt kan man fråga sig när varumärket kliver över gränsen för individens identitet. Det här för våra tankar till hur varumärkescentrerad kontroll och hur vi på oväntade sätt blir representanter för varumärket på vår fritid (Müller, 2017) - i det här fallet så pass att det även involverar ens nyfödda barn.

Den här situationen kan ur ett annat teoretiskt perspektiv ses som autokommunikation. Här visar man upp något utåt, som kan beskriva företagets kultur, men det visar också för de anställda vad som är värt att visa för utomstående (Christensen, 1997). Inlägget som har en

familjär image kan förstärka dessa kulturella aspekter internt och det leder därmed in oss på nästa avsnitt.

4.2.2 Familjär kultur

Det är högt tempo i köket, dagens diskansvarige plockar disk och några andra har stående avstämningsmöte vid whiteboardtavlan. En person sitter vid en av bänkarna och jobbar med bärbar dator. Några andra går för att hämta ölbackar från förrådet och på vägen ut slår en av dem en annan på rumpen och säger "Kom nu boys!" Två personer går ut från köket igen och ena personen lägger armen om den andra i en varm omfamning. - Observationsstudie 26 april 2019

Observationen från köket blir ytterligare ett exempel på den avslappnade stämningen, där jobbsnack i ena hörnet möter skratt och støj på andra sidan. De anställda på Bigas AB talar generellt varmt om företaget. I stället för kollegor kallar de varandra ofta för "bästa vänner" och "polare". Vi identifierar vad Casey (1999) beskriver som en "familjekultur", där citatet nedan är ett utförligt exempel på vad vi fick höra under samtliga intervjuer.

Vi är ju polare allihopa, det finns inte en enda person som jag inte skulle kunna tänka mig att gå ut och dricka öl med ikväll liksom [...] Man drar ihop spelkvällar, man går ut på AW [after work] tillsammans, vi tränar tillsammans [...] Det gör inget om man sitter kvar och jobbar över en kväll ibland för man känner att det är inte alltid att man sitter på kontoret utan man trivs här och i varandras sällskap. Det är ju det som gör att man trivs så bra också. Det är ju för att man jobbar med sina bästa vänner typ. - Ahlstrom

Ordet "familj" används i samband med beskrivningen av arbetsplatsen av samtliga respondenter. Vi tolkar det Ahlstrom säger är "familjen" som ett resultat av den platta strukturen och hierarkin på företaget, vilket kan hjälpa till att stärka anställdas vilja för ansvarstagande och identifikation mot företaget enligt Casey (1999).

Ahlstrom lyfter att det är just känslan av att komma hem till familjen, att man trivs på jobbet, som gör att hen gärna jobbar över en kväll. Detta tolkar vi som vedertagna effekter med en

“familj och lag-kultur”: ökad produktivitet, effektivitet samt lojalitet för jobbet och organisationen (Casey, 1999). Konceptet “familjen” leder till en ökad vilja till att jobba övertimmar, vilket Casey (1999) beskriver, tyder på att de anställda känner emotionell motivation till arbetet. Berggren utvecklar detta:

Vi ser ju inte det här som ett jobb, skulle jag säga, utan det är en familj, en vardag [...] Vi har ingen fika eller så, vi sitter inte av någon tid [raster] på förmiddagen eller eftermiddagen, däremot tar vi oss tid till att lyssna in hur folk mår. - Berggren

I vår intervju med en av grundarna framgår det att den familjära kulturen inte är en slump, utan en strategi för att folk ska vilja stanna på bolaget och kämpa lite extra i tuffare perioder. Nedan förklarar Cronkvist att “klistret” som håller folk kvar i dessa perioder är just bolagets familjekänsla och gemenskap.

Klistret i det här bolaget är ju snarare gemenskapen, familjekänslan. Alltså det här har ju blivit vänskaper för life som sträcker sig långt djupare än att man bara råkar sitta bredvid varandra och jobba ihop. Min förhoppning är att det är det [klistret] som gör att man känner att även om man har det tufft, även om siffrorna just nu kanske inte ser så bra ut som man ville, man får många nej [i säljsamtal] och man kanske funderar på “det här är tufft, jag kanske ska sluta”, så hoppas jag att klistret i vänskaperna som är både mellan oss ledare och medarbetarna, och medarbetarna sinsemellan gör att man känner att “fasen vi har så jäkla kul här ändå”. - Cronkvist

Att vara lojal mot bolaget och stanna där trots “sämre tider” är vad Backhaus och Tikoo (2004) skriver är en av de främsta källorna till att bolag vill bedriva en stark intern employer branding. Vi tolkar därför den strategi som Cronkvist lägger fram som att anställda på Bigas AB förväntas stanna på grund av den starka familjekulturen. Det kan enligt oss även ses som normativ kulturstyrning, där syftet riktas till att anställda känner att de inte har något val än att stanna för att de är en del av “familjen” (Ainsworth & Cox, 2003). Detta stärks när Cronkvist senare under intervjun förtydligar ännu en gång att det är vad hen hoppas på:

Jag hoppas att det här klistret i vänskaperna... Om du skakar om hela trädet och det här klistret inte hade funnits hade kanske hälften av äpplena trillat ner. - Cronkvist

Vi ser att Bigas ABs ledning i stor grad har lyckats med det här målet. Det framgår i samtliga intervjuer att den familjära kulturen får medarbetarna att kämpa lite extra för företaget när det behövs. Edlund berättar vidare från de anställdas perspektiv:

De har byggt upp den här teamkänslan som gör att faktiskt folk... alltså det finns vissa personer här som man känner att "gud det här är era liv, ni älskar det här mer än nåt liksom, lika mycket som grundarna gör". [...] För att så mycket och så hårt, som folk jobbar i pressade situationer, i situationer som är avgörande för att vi ska kunna gå framåt och växa och bli större. [...] Det innebär ju att folk verkligen verkligen brinner för det här bolaget, och det är inte vad de gör bara, utan vad de gör för bolaget, och bolagets tillväxt och överlevnad och allt vad det kan vara. - Edlund

Det som lyfts av Edlund här tolkar vi som att de helt enkelt inte vill svika varandra eller bolaget, just för att de är en "familj" såsom Ainsworth och Cox (2003) förklarar. Även om vi tydligt märker att det finns en stark kultur som skapar en inställning bland de anställda att ständigt ge allt för bolaget, finner vi samtidigt att vissa svar från respondenterna strider mot syftet med internt employer branding-arbete. Paradoxalt nog rör det just att få personer att stanna och vara lojala mot företaget (Backhaus & Tikoo, 2004). Även om de anställda verkar engagerade i och måna om sitt arbete är det få som har varit där en längre tid. Detta kan illustreras då Ahlstrom kommenterar hur länge hen jobbat på bolaget:

Jag har vart här i snart tre år, när man varit här i tre år är man något av en dinosaurie i det här gänget. - Ahlstrom

Av alla som jobbar på företaget, som funnits sedan 2012, är det bara de tre grundarna som varit med hela tiden. Detta strider mot vad Alvesson (2000) skriver är traditionellt för kunskapsintensiva bolag. Vi ser att en möjlig förklaring till varför Ahlstrom anser sig vara en "dinosaurie" i gänget efter tre år, är att hen inte längre känner sig passa in i den unga och snabbväxande kulturen, trots att det sägs vara en familjekultur. Casey (1999) tar upp detta som att de anställda upplever ambivalens gentemot familjekulturen. Ahlstrom uttrycker dock senare i intervjun att:

Det blir ju lite naturligt i bolag som växer att man "byter skal". De som är där i början när det är ett start up kanske vill va just i det och inte trivs med det när bolaget växer och man måste förhålla sig till andra rutiner. - Ahlstrom

Ahlstrom menar att det är naturligt att personal kommer och går när bolaget är i en tillväxtfas, på grund av att rutiner och arbetsförhållanden ändras så pass ofta. Det framgår därför aldrig explicit att det är kulturen som skulle ligga till grund för att hen känner sig gammal på arbetsplatsen, men att det implicit är en förklaring är en möjlig tolkning.

Något som Casey (1999) också argumenterar för är att familjekulturen skapar en form av normativ kontroll som ersätter minskad byråkratisk kontroll och kompenserar för den borttagna hierarkiska strukturen. Vi ser ett tecken på detta i följande observation:

En av grundarna och tre personer kommer in och tar kaffe, de skojar och skrattar med varandra. Grundaren säger "sjukt att ni är föräldrar snart, jag känner mig som lilla grabben." - observationsstudie 26 april 2019

På grund av den platta strukturen, den familjära kulturen och det faktum att grundarna själva är i samma ålder som de äldsta bland de anställda upplever vi att deras position som chefer blir en aning ambivalent (Casey, 1999). Det är svårt att urskilja vilken auktoritet de faktiskt har. När grundaren för företaget uttrycker sig "känna sig som lilla grabben" menar vi att det Cronkvist framstår som ett mindre syskon snarare än som den klassiska chefen. Å ena sidan vill grundarna själva inte vill ses som chefer utan som "ledare", och den här relationen till de anställda behöver inte vara negativ i den kultur som de vill ha. Å andra sidan ser vi i följande intervju svar från Edlund att den här relationen ibland kan leda till osäkerheter hos de anställda.

De är så måna om att ha den här sköna, härliga och liksom balla kulturen då. Det är så viktigt att de vill inte bli "cheferna" utan de vill hellre va polarna ibland och då känner jag att det... Desto mer vi växer, ju mer krävs det ibland att det faktiskt finns en hierarki lite, det kan ju inte va helt platt. Och någon måste fatta beslut, någon måste va vuxen i detta och någon måste liksom va chef här och säga ifrån och sätta ner foten liksom. - Edlund

Även om den här osäkerheten inte är ett genomgående tema i intervjuerna, så tolkar vi det som att Edlunds svar går ihop med de generella osäkerheterna kring framtiden, och vad Casey (1999) menar är ambivalens, som vi kan urskilja i flera intervjuer. Med tanke på de svar vi gått igenom hittills i detta avsnitt, som visar hur viktig företagets kultur är för samtliga intervjurespondenter, är det kanske inte konstigt att vi också får svar som tyder på en oro kring ifall de kommer kunna behålla kulturen när de växer.

Vi har varit i en tillväxtfas nu hela året, vi anställer fler människor, högre omsättning... Och det som är viktigt, och nu är jag helt ärligt mot er, det är viktigt att vi inte bara springer hela tiden och inte jobbar med oss själva. Vilket gör att vi måste vara noga med att se till att folk får tillfället under året att fortsätta jobba med vår egna företagskultur. [...] man gör inte det en gång som ett instick utan det är ett ständigt pågående arbete. - Grönblad

Förutom den potentiella risken att kulturarbetet glöms bort när företaget växer, anser vi även att det kan finnas en risk för att det överlag blir svårt att behålla kulturen som den är när de anställda blir fler. Som Alvesson (2000) beskriver angående identitetsbaserad lojalitet, kan det engagemang vi finner bero på de anställdas lojalitet till varandra och sina relationer snarare än till företaget i sig. Vårt resonemang angående anställdas lojalitet mot varandra styrks av Dahlbäck:

Om någon slutade av de personer som jag umgås med närmast, så skulle det absolut kännas och jag skulle säkert ifrågasätta min egen motivation och fundera kring om det är något annat som lockar mig. - Dahlbäck

Det framgår av Dahlbäck's citat som att hen skulle ifrågasätta sin motivation om någon av kollegorna, eller "vännerna", skulle sluta på Bigas AB, vilket vi argumenterar för kan ses som en stark identitetsbaserad lojalitet (Alvesson, 2000). Vi kan också dra en koppling mellan vikten av den familjära kulturen, lojaliteten som sitter i relationerna och risken med att mista kulturen när företaget växer i citatet nedan av Grönblad:

Det blir att vi kommer ifrån vår kärna, vår grund, så det kan bli att vi till exempel... det är inte den här goa känslan längre, man delar inte med sig tillräckligt, det blir grupperingar. Nya som kommer in umgås med nya, och äldre seniorerna umgås med

äldre. Och så just den tillväxten, helt plötsligt känner man inte nya som kommer in för man har inte lagt den tiden och så blir det tyvärr ett tråkigt företag som alla andra, inget speciellt. [...] Så jag tror det är viktigt för att bibehålla den starka kultur som har varit. - Grönblad

Ainsworth och Cox (2003) skriver att det finns motsägelser med familjemetaforen och mycket riktigt fann vi ett fenomen inom företaget som vi finner vara motstridigt med det faktum att de ska vara som en familj. Det är vad grundarna kallar att de “coachar ut” anställda som inte längre har en relevant roll för företaget. Nedan beskriver grundaren hur de fick en “brand manager” att sluta:

Den rollen som hon anställdes för inte är lika stort behov av längre. Då kunde vi använda hennes resurs till att hitta tapeter till [det nya] kontoret. När allt var klart här, då blev hennes resurs överflödigt. Så då valde vi att så här, vi kan inte säga upp henne pga LAS [lagen om anställningskydd], utan då tar vi ett snack med henne och säger som så här, “så här ser det ut”. Parallellt med det så märkte vi att hon blev frustrerad, hon kände sig inte tillfreds här. Så vi fick henne att inse att hon behövde gå, och hon sa upp sig. - Cronkvist

Vi tolkar att den anställda här har sagt upp sig själv på grund av understimulerande arbetsuppgifter. Det här förvånar oss inte, då anställda finner inre motivation av kvalitativt arbete i kunskapsintensiva branscher (Alvesson, 2000). Grundarna tycks vara väl medvetna om denna aspekt. Cronkvist berättar vidare:

[...] alternativet är ju att skita i, och ha kvar henne bara för att de andra ska må bra, men då har vi en resurs som vi inte behöver, och en person som själv inte är nöjd. Och när man inte är nöjd inte säger hej utan över tid börjar sprida negativ energi som hade smittat sig till teamet. - Cronkvist

Visserligen ser vi problematiken med anställda som inte bidrar positivt till varken företagets kultur eller resultat, men samtidigt ser vi inte att den här aktiviteten går ihop med betydelsen av att “vara en familj”. Att anställda uppmanas att lämna företaget kan styrkas med vad Casey (1999) skriver är vanligt när personer inte längre passar in i den familjebaserade kulturen. Det kan också ses som ett tecken på ambivalens kring ledarnas roller, då de ska vara “vänner” med

de anställda och med i gruppen, samtidigt som de ibland behöver ta svåra strategiska beslut som går emot vad "en i familjen" hade gjort. Kanske är det svårt att helt ut applicera en familjekultur i ett aktiebolag där företagets genererade vinst kommer i första hand.

Sammanfattningsvis kan vi säga att vi finner en väldigt stark familjekultur på Bigas AB där den familjära känslan är central. Vi finner vidare att den här kulturen leder till en hel del följder, som att de anställda är positiva till att jobba över och arbeta extra hårt när det behövs. Vi ser samtidigt att det kan finnas en baksida med att vara någorlunda beroende av den kultur man har, särskilt när man står inför kommande förändringar. Det uppstår även, antagligen oundvikligen, ambivalenta situationer kring ledarnas roll som antingen auktoritära personer eller som "medlemmar av gruppen".

4.3 Lojalitet till varumärket

Vi har nu analyserat hur den utsuddade gränsen mellan privatliv och arbetsliv samt den familjära kulturen påverkar de anställdas relation till sin arbetsgivare. Vi kommer nu istället analysera hur anställda genom sin identitet blir lojala till just varumärket.

4.3.1 Missionärsanda

Vid flera tillfällen framgår det för oss att Bigas ABs företagskultur och värdegrund är en stor del av deras egen sålda tjänst. Vi ser likt Müllers (2017) teori om varumärkescentrerad kontroll att den externa publiken har en betydelse för anställdas identifiering med varumärket. Vi argumenterar alltså att deras kunder förväntar sig att Bigas AB ska ha en välmående organisationskultur eftersom de själva är rådgivande inom området. Vi tolkar att den kultur de har, hur de betar sig, samt vad de representerar i sig är en del av marknadsföringen för deras tjänst. Vi menar att det kan vara svårt för anställda på Bigas AB att se organisationens kultur från något annat perspektiv än just det positiva och inte som ett uttryck för normativ kontroll som Casey skriver (1999). Även om utomstående inte har en positiv uppfattning om kulturen kan anställda tro det och därmed känns det bra att uppfylla den (Dutton et al. 1994).

Till skillnad från Müllers (2017) studie så finner vi dock inte att de anställda känner att de behöver anpassa sitt beteende efter de uppfattningar som den externa publiken har om företagets värderingar. När vi frågar respondenterna om vad personer utanför jobbet säger om deras arbetsplats, så blir svaret oftast att de knappt vet vad Bigas AB gör. Vidare är Bigas AB

annorlunda från IKEA på så vis att det inte är ett lika väletablerat företag som allmänheten känner till. Vi finner därför att den externa publiken i det här fallet till stor del saknar kunskap om företagets värderingar och förväntar sig därför inte att de anställda ska bete sig på ett visst sätt. Även om de förväntar sig att de ska ha en välmående kultur vet de alltså inte hur de förväntar sig att de anställda konkret ska bete sig som följd av kulturen. Likt andra konsultföretag är personalen själva till stor del företagets produkt (Alvesson, 2000), och är därför en stor del av att representera varumärket utåt och informera omvärlden om vad de gör. Genom auto-kommunikation internaliseras varumärket när de anställda berättar om det (Christensen, 1997). Just det faktum att de är representanter gör därmed att de internaliserar företagets värderingar till en hög grad. Den här processen illustreras av hur Grönblad berättar om hur företagets värdegrund formar hen:

Det är den personen jag behöver vara i varje tillfälle, varje sammanhang, för att kunna nå vårt syfte. Jag hoppas att jag nu i alla fall utsänder några av dessa: energi, engagemang, social kompetens och prestigelöshet. Där jag inspirerar er till att våga drömma. - Grönblad

Grundvärderingar är en så pass viktig del av konceptet de säljer och därför måste de “sprida” dem för att kunna sälja sitt varumärke. Vi tolkar det som att de, likt missionärer som sprider tro, sprider organisationens värdeord. Vidare tolkar vi det som att utfallet blir att de anställda under tiden de “missionerar” blir ännu mer övertygade om sin koppling till vad värdeorden står för och internaliserar dem. Historien om grundarna till Bigas AB blir likt boken om Ingvar Kamprad hos IKEA (Müller, 2017), en viktig del i att lära upp nyanställda i företaget.

Vi har alltid haft den pitchen, sen vi grundades, det har liksom varit bestämt. Man har haft det som manus när man var ny, att berätta om anledningen till varför vi finns, varför vi startades. Det ska alltid följa med. - Dahlbäck

Historien används vid säljsamtal externt, alla förväntas kunna den utantill och vi får själva höra den upprepade gånger under intervjuerna. Hos IKEA upplever vissa att historien är manipulerande eller löjlig att lära sig (Müller, 2017). Men inte här, vi upplever att historien är något som inspirerar de anställda och något som de är stolta över. Vi tolkar det som att de känner tillhörighet till historien och som missionärer berättar den för oss från hjärtat. Vi kan även relatera till vad Ind (2007) skriver om historier som metod och strategi för företag att

upprätthålla varumärket. Berättelsen om “hur allting började” för Bigas AB kan ses som en sådan slags historia, där varje anställd kan känna att de relaterar till “förändringsidén” som framgår i bakgrundshistorien. Vi upplever att de nu själva känner att de delar samma vision som grundarna hade vid starten. Det här går i linje med hur Ind (2007) beskriver syftet med företagsberättelser. På något sätt blir historien om företagets start viktig inte bara för att presentera företaget, utan också för hur de anställda ser på företaget och sig själva. Även här ser vi hur auto-kommunikation leder till att extern kommunikation skapar värde internt när de anställda relaterar till historierna de berättar (Christensen, 1997).

Det framgår även i intervjuerna att man vid rekrytering letar efter bra “ambassadörer” som kan representera företaget. I citatet nedan, där Dahlbäck berättar om hur hen avgör om en kandidat för Bigas AB skulle passa in på företaget, ser vi att det är viktigt att även redan anställda lär sig hur man ska bete sig på arbetsplatsen och som en del av företaget. Det går att tolka att Dahlbäck därför också ser sig själv och sina kollegor som ambassadörer för Bigas AB.

Mycket sitter i personerna, alltså ambassadörerna som jobbar här, vi har ju anställt dem av en anledning att de uppfyller allting ifrån people skill, dedication. Det finns en värme hos många, hos alla, väldigt inkluderade. [...] Vi har inte riktigt fått igång det ordentligt, vi jobbar lite med mentorskap eller fadderskap har vi benämnt det som. Man ska få en kompis just för den sociala biten. Därför att desto fler vi blir ju fler grupper blir det. - Dahlbäck

Vi ser alltså i citatet att det är så pass viktigt för företaget att de anställda ska bli en del av kulturen att de arbetar med att tilldela nyanställda “faddrar” som ska hjälpa dem komma in i den sociala biten. Tid som annars hade kunnat läggas på att hjälpa de nyanställda att navigera sin nya roll eller arbetsplatsen i sig, läggs på att internalisera dem i kulturen så att även de kan bli ambassadörer. Att representera företaget som en ambassadör, snarare än som anställd, är vad Brannan et al. (2001) och Ind (2007) uttrycker som “Brand Champion”, där den anställda producerar och reproducerar organisationens varumärke till både kollegor och kunder.

Som i Müllers (2017) studie formas alltså de anställdas sätt att bete sig och se på sig själva till stor del efter varumärket men även med relationen till den externa publiken. Vi tolkar deras svar som att deras företagskultur inte bara är viktig för arbetsmiljön, utan även och kanske framförallt är den viktig för att visa den externa publiken kvaliteten på den tjänst de säljer.

4.3.2 Påverkan på anställdas beteende och självbild

Bigas ABs hemsida innehåller vunna utmärkelser, partners och jobbbannonser men framförallt visas bilder på företagets egna anställda. Det finns en bild på hela arbetsgruppen där de sitter i en trappa framför en grafittivägg. Alla har likadana jackor och kepsar med företagets logga på. Det hade likaväl kunnat vara en lagbild eller familjefoto, personerna på bilden ler och håller om varandra. Alla ser unga, glada och sportiga ut. Under vårt besök på kontoret finner vi att de anställda passar väl in på den bild vi fått från våra sekundärkällor. Följden av extern employer branding och ett tydligt arbetsgivarvarumärke kan, som Backhaus & Tikoo (2004) skriver, attrahera personer som identifierar sig med organisationens image.

Det ingen anställd som säger att det var just en sportig image som lockade dem till företaget, trots att det kommer fram att nästan alla intervjuobjekt har hållit på med någon form av sport tidigare. Det är däremot ett par som tar upp att hemsidan gav dem ett positivt intryck innan de började på företaget och att de var imponerade av företagets sponsring av Extremsportare.

När vi går vidare till företagets sociala medier ser vi att nästan vart fjärde inlägg är en så kallad "medarbetarprofil" på Bigas ABs egna anställda. Först kommer en porträttbild och sedan en text där personens bakgrund och intressen presenteras på ett sätt som får varje person att framstå som driven och spännande. Vid första anblick tänker vi att dessa inlägg främst kan ha ett externt syfte. Bigas AB har en konsultverksamhet och deras anställda är deras egen produkt och måste därför framhävas i ett gott sken av marknadsföringsmässiga skäl. Vid närmare eftertanke inser vi att det även kan innefatta en annan dimension, att också visa för de anställda vad som är speciellt med dem. Vi syftar återigen på det Christensen (1997) kallar auto-kommunikation, där kommunikationen utåt främst skapar värde internt. Vi träffade en av personerna som fått en presentation på Instagram:

Jag själv älskar surf på olika sätt, jag har seglat hela mitt liv. Det är en sån sak jag brunnit för mycket, sedan har jag inte tänkt på det så mycket sen jag började på Bigas AB så mycket mer än att jag gör det på min fritid. Tills den dagen att jag blev profilerad och då insåg att men det här är ju jättespännande att få höra om. - Grönblad

I presentationen framgår det att Grönblad i fråga har tagit JVM-guld i segling och det här är då något som hen upplever som intressant först när det står på företagets sociala medier. Likt poeten som uppfattar sin dikt annorlunda vid utskrift från den han skrev för hand (Christensen, 1997), kan medarbetarprofilerna stärka känslan av anställdas tillhörighet till just de attribut som framhävs inför åskådare. Det kan även vara ett sätt för organisationen att framhäva karaktärsdrag som anses fördelaktiga för företaget.

Något vi reagerar på under vårt besök på Bigas AB, är att vi ser många likheter bland de anställda. Förutom att de flesta är unga, upplever vi bland annat att de hade en generellt hög energinivå, de flesta verkar utåtriktade och när vi sedan pratar med några av dem framgår det att många antingen nu eller tidigare haft någon form av fysiskt aktivt intresse på fritiden. Flera har tidigare utövat någon form av sport och det är något de tar med sig till gruppen vilket vi kan se i att de har gemensamma träningar och två korpenlag i fotboll. Berggren beskrev deras likheter så här:

*Vi ser saker på ett och samma sätt, vi är en ganska homogen grupp på så sätt. Alltså vi samlas kring social kompetens, vi tycker det är viktigt att kunna föra sig socialt och drivet, att driva tillsammans, vi har de här pelarna [värdeorden] som definieras oss. -
Berggren*

Berggren anser gruppen vara homogen, grundat på att de alla definierar sig enligt företagets värdegrund. Det här kan ses som en effekt av företagets externa employer branding och rekrytering, då de lyckats välja personer som passar in i företagskulturen. Det kan även tyda på effektiviteten av deras interna employer branding-arbete som enar dem kring värdegrunden till den grad att de identifierar sig i relation till den. Återigen kan vi dock ställa de mer vedertaget positiva effekterna av intern employer branding i relation till kritiska perspektiv såsom Alvesson och Willmotts identitetsreglering (2002). Fleming och Sturdy (2009) intygar även att normativa former av kontroll kan leda till just homogena kulturer. Vi kan se att de rådande normerna visar hur man ska bete sig, men också vilka karaktärsdrag som är att föredra hos de anställda. Detta leder till att vissa specifika karaktärsdrag premieras, och därmed utesluts andra karaktärsdrag som inte anses vara "lika värdefulla."

Vi har genom analysens gång påvisat aktiviteter som kan kopplas till flera av metoderna för identitetsreglering som Alvesson och Willmott (2002) presenterat. De argumenterar vidare för

att metoderna kan få avgörande konsekvenser för hur de anställda konstruerar sin egen identitet. Som vi nämnt ser vi deras teambuilding- och värdegrunds-workshops som ett sätt att använda ökad kunskap för att skapa identitetsreglering. När vi bad respondenterna att beskriva sig själva var det flera som beskrev sig antingen genom det deras kollegor sagt om dem under just dessa workshops, eller generellt genom ord kopplade till värdegrunden. När vi ber Dahlbäck beskriva sig själv svarar hen följande:

Prestigelös, jag plockade upp snus i vasken förra veckan. Det var äckligt, men jag gjorde det. Nej men ser till allt det praktiska, ser till att det är någon som sköter disken, ibland är det jag som sköter disken. - Dahlbäck

När vi istället frågar om det finns någon person som inte skulle passa in på företaget, svarar Grönblad:

En prestigefylld person, någon som är rädd att smutsa ner händerna, gå ut med soporna. Oavsett om man har fem år studier i Lund med master, du ska kunna ta tag med soporna om det behövs. - Grönblad

Här noterar vi en annan form av identitetsreglering som Alvesson och Willmott (2002) skriver om, nämligen att definiera skillnaden mellan "vi" och "dem". De anställda identifierar inte bara sig själva i relationen till värdegrunden, utan även till hur de anser att man inte får vara inom organisationen. Intressant nog får vi liknande svar från samtliga respondenter på just frågan om vilken typ av person som inte passar in på företaget. Det här påvisar alltså inte bara hur de anställda uppmuntras vara inom organisationen, utan även att det finns tydliga normer kring hur man *inte* får vara. Vi ser ibland hur det här kan bli problematiskt för de anställda, eftersom man är på olika humör från dag till dag. Vidare beskriver Grönblad det så här:

“Det sämsta [med den rådande kulturen], skulle nog kunna vara att man ibland förväntas vara en viss typ av person när man egentligen inte orkar. Man kanske alltid förväntas vara... Bara för att jag oftast är glad och hjälpsam, så förväntas jag vara det hela tiden, medan ibland så känner man inte alltid för det. Integriteten blir lite lägre, för alla.” - Grönblad

Vi finner alltså att det interna employer branding-arbetet leder till att de anställda känner en press att uppfylla vissa förväntningar som ställs på dem kopplade till den rådande företagskulturen. Förutom att de anställda som i Grönblads fall ovan, kan känna att man inte alltid orkar leva upp till dessa förväntningar så såg vi även exempel på hur det kan påverka deras beteenden.

Jag ansvarar för träningen på fredagar på SATS, och jag har aldrig varit en morgonmänniska och inte tyckt det varit kul att träna på morgonen, men nu har det blivit som en drog, jag måste vara med, jag tycker det är svinkul. Så att någonstans ta faran där, jag måste vara på plats för jag representerar ändå att vi ska träna varje fredag. Det har blivit såhär jag måste visa, och jag måste inte det för de går dit ändå, men det har blivit viktigt för mig att föregå med gott exempel. - Dahlbäck

Dahlbäck beskriver att hen måste föregå med gott exempel och representera värdet av att de anställda genomför den här aktiviteten tillsammans, trots att hen egentligen inte tycker om att träna på morgonen. I stil med vad Casey (1999) skriver om att anställda känner sig pressade att uppfylla gruppens förväntningar tolkar vi detta som att Dahlbäck prioriterar gruppens intressen framför hens egna. Vidare tycker vi att hen antyder en förändring av inställning till morgonträningen, där det verkar som att hen gått från att se det som någonting besvärligt till att faktiskt njuta av det. Lite senare under intervjun berättar Dahlbäck att de fick ett fallskärmshopp i julklapp för två år sedan, och även i detta fall gått utanför hens normala beteende:

Dahlbäck: Ah, haha, det var ju supercoolt och fruktansvärt läskigt, men vi gjorde det allihop.

Fråga: Tror du att du hade hoppat fallskärm spontant innan?

Dahlbäck: Nej, jag är super-höjdrädd. Men kollektivt, alla ba "vi ska hoppa", nu kan jag inte fatta att jag gjort det! - Dahlbäck

Dock finner vi en intressant kontrast till de exempel vi hittills tagit upp. Den handlar om hur de anställda inom Bigas AB formar sitt beteende och sitt sätt att beskriva sig själva. Trots att vi upplevde dem som en något homogen grupp, vilket även uttrycktes av Berggren, så uttryckte de flesta respondenterna att de upplever att de är väldigt olika. Fjällström beskrev det på följande sätt under vår intervju med honom:

Jag kan tänka mig att man liksom drar den slutsatsen att det liksom bara är sociala extroverta, energiska människor som jobbar på Bigas AB. Det stämmer inte. Vi har introverta personligheter, vi har analytiska personligheten, och vi ÄR, om man lär känna mig och mina kollegor, så är vi en diversifierad grupp av personligheter och individer - Fjällström

Att Fjällström beskriver dem som unika trots att de är lika varandra, anar vi kan vara en följd av olika faktorer, men bland annat av Bigas ABs interna employer branding. Denna uppmuntrar de anställda till att vara sig själva och från ett vedertaget perspektiv kan detta tolkas som att de anställda får möjlighet att skapa sig en djupare mening i sitt arbete, vilket kan öka motivation och lojalitet (Brannan et al. 2011). Från ett mer kritiskt synsätt kan detta dock tolkas i linje med Fleming och Sturdys (2011) tankar om nya former av normativ kontroll. När de anställda uppmuntras att “vara sitt sanna jag” på arbetsplatsen tas fokus från andra former av kontroll, i det här fallet den identitetsreglering som sker “under ytan.”

Ahlstams beskrivning av kulturen får därför avrunda vår analys med de anställdas perspektiv:

Vi kan ofta skratta om det för det låter ibland när man beskriver Bigas AB som att man beskriver en sekt, det här med att vi har de värdeorden som vi jobbar utifrån. Men grejen är att det funkar väldigt bra. Det är inte det att jag går och tänker på det hela tiden att jag ska vara prestigelös, men att ha det överlag liggande i bolaget får ju mig att trivas i den här typen av miljö som vi skapar. Så för mig är det ganska viktigt att de håller på det liksom. Så sekt eller ej, det funkar i alla fall. - Ahlsta

Nu när vi har nått slutet av vår analys vill vi uppmärksamma läsaren på att trots att vi lyft fram kritiska perspektiv på företagets kultur så var samtliga anställda vi pratade med på Bigas AB nöjda och verkade trivas väldigt bra. Vi kan lyfta fram potentiella risker och baksidor med företagets starka interna employer branding, men de anställda är de som kan avgöra om kulturen får dem att må bra eller ej.

5. Diskussion

I denna uppsats har vi undersökt hur anställda formas av internt employer branding-arbete. Genom vår analys har vi kunnat urskilja att vad som sker inom företaget kan tolkas både som en effektiv intern employer branding och en stark form av normativ kontroll. Genom våra valda teoretiska perspektiv visar vi på en annan sida av de populära teorierna om intern employer branding. Att vi till så stor utsträckning kan koppla de kontrollerande aktiviteterna till företagets varumärke stärker vår uppfattning om att vi i det här fallet kan klassa det som Müllers (2017) varumärkescentrerade kontroll.

5.1 Varumärkescentrerad kontroll i litet, kunskapsintensiva företag

Så som vi tolkat vårt empiriska material leder det oss till insikten att internt employer branding-arbete sker parallellt med olika former av normativ kontroll. Ibland, eller kanske ofta, är det svårt att särskilja de två. Kanske kan man fråga sig varför det då är relevant att behålla båda koncepten. Vi fann det under vårt arbete dock givande att använda de olika perspektiven i kontrast till varandra, eftersom de tillsammans ger en nyanserad bild med både positiva och kritiska sidor av vad vi upplever som ett alltmer populärt sätt att bedriva verksamhet på. Som vi gick in på i uppsatsens inledning går trender i samhället överlag mot att involvera mer kulturellt arbete och inre, mer existentiell motivation.

Vi fann många likheter mellan vår studie på Bigas AB och den som Müller gjorde på IKEA (2017). Varumärkescentrerad kontroll introduceras där för att beskriva hur normativ kontroll sker i väldigt stark anknytning till företaget och dess värderingar. I vår analys har vi försökt påvisa att normativ kontroll, identitetsreglering och kontroll relaterad till familje- och teambaserad kultur sker och påverkar både kultur och anställdas självbild. Vad vi nu vill uppmärksamma läsaren på är att alla de här formerna av kontroll även de har gått i linje med varumärket. Enligt oss är det därför relevant att prata om just varumärkescentrerad kontroll, eftersom det sammanfattar den kontroll som sker och belyser den riktning den tar. Internaliseringen av varumärkets budskap skapar en lojalitet till själva varumärket, medan relationerna medarbetare emellan skapar en relation till organisationen som vi går in mer på i diskussionens andra del.

Müllers (2017) varumärkescentrerade kontroll visar hur varumärket, de anställda själva och den externa publiken samverkar för att påverka de anställdas beteenden i linje med företagets värderingar. Vid det här laget har det förhoppningsvis blivit tydligt att varumärket och företagets värderingar styr likt en ledstjärna, medan de anställda sedan internaliserar värderingarna och förankrar dem genom olika aktiviteter. Detta ser vi sker genom Christensens (1997) teori om auto-kommunikation, där anställda internaliseras till varumärket varje gång de “predikar” om det. Likt i Müllers (2017) studie finner vi även att den externa publiken har en stor betydelse i påverkan av de anställdas beteende.

En viktig skillnad är dock att den externa publiken i det här fallet inte har en utbredd kunskap om företagets varumärke, så som många har om IKEA. Den externa publiken har därför inte samma förväntningar på de anställda och kan inte sätta någon direkt press på dem. Samtidigt är det för Bigas AB viktigt att sprida kunskap om sina värderingar, sin företagskultur och sin expertis på sitt område till omvärlden, eftersom det är så starkt knutet till den tjänst de säljer. Till skillnad från hos IKEA är Bigas ABs varumärke och värderingar inte bara ett sätt att särskilja sig från konkurrenter, det är även själva “möblerna” de säljer.

I det här fallet ser vi alltså inte exakt samma förlopp som i Müllers (2017) teori, där den externa publiken har en mer direkt påverkan “inåt” mot de anställda. Vi anser ändå att relationen mellan de anställda och den externa publiken spelar en stor roll för Bigas AB. När de anställda måste representera varumärket och sprida dess budskap likt missionärer, menar vi att de internaliserar dess värderingar i högre grad än om de bara hade behövt anpassa sig efter varandra internt. Därför vill vi med vår studie både visa betydelsen av Müllers (2017) varumärkescentrerade kontroll och samtidigt bidra med att visa hur den kan fungera på ett annat sätt än vad hon föreslog. Vi föreslår att det här kan bero på faktorer som företagets storlek, den externa publikens begränsade kunskap om varumärket samt att det är ett kunskapsintensivt företag där själva värderingarna och kulturarbetet är produkten de säljer.

5.2 Bolaget före jaget

Sammantaget kan vi genom vår analys urskilja ett fenomen som vi vill kalla “bolaget före jaget”. Frasen “laget före jaget” är en klassisk idrottsterm som, förutom att den kom upp under våra samtal med de anställda på Bigas AB, beskriver att man i lagsammanhang ska sätta lagets intressen framför sina egna. Den här attityden ser vi på flera sätt inom Bigas AB. Den framgår

bland annat när de anställda är villiga att arbeta på sin fritid, när de är beredda att utstå hög arbetsbelastning i perioder då det är tufft och när de påpekar hur viktigt det är att bidra med positiv energi även om man inte alltid är på humör. De anställda sätter bolaget före jaget. Det går i linje med vad tidigare forskning skriver om att identitetsbaserad lojalitet till organisationen uppstår av upplevda likheter, delade positiva känslor och sociala band (Alvesson, 2000).

I vår analys har vi lyft fram komplexiteten med att anställda identifierar sig med både företagets varumärke och organisationen i stort. När man tänker på hur väl de anställda verkar trivas och att kulturen genererar positiva effekter i form av en hårt arbetande och passionerad personalstyrka, så är det inte konstigt att internt employer branding-arbete blir allt mer populärt i dagens samhälle. Lägg även till att de alla tycks bli väldigt bra ambassadörer som kan representera företaget utåt. Förutom de positiva effekter som intern employer branding här får på arbetsrelaterade aspekter så blir själva kulturen och de anställda en form av marknadsföring i sig, som nämnt under avsnitt 5.1.

Men som det mesta här i världen är inget varken perfekt eller konstant och vi kan med våra kritiska perspektiv nyansera den ovan framställda bilden. Istället för att se det som att intern employer branding skapar en stark kultur, kan man istället se att det parallellt sker normativ kontroll som påverkar de anställdas beteende och bild av sig själva. När vi började identifiera dessa processer som normativ kontroll, började vi samtidigt att ifrågasätta hur stor del av kulturen som är medveten och frivillig, även om man så vill göra gällande.

Ett exempel på detta är att vi liknat många interna processer med Alvesson och Willmotts identitetsreglering (2002). Något vi fann väldigt intressant var att vi upplevde de anställda som en homogen grupp fast de själva beskrev sig som olika. Vi tolkar detta som att deras olika nyanser av personligheter må stå i kontrast till varandra eftersom det övergripande spektrumet på bolaget är smalt i relation till resten av världen. Men för en utomstående, med hela spektrumet i beaktning, ter sig inte kontrasterna som lika tydliga. För oss är detta ett tecken på framförallt två faktorer: dels en effekt på rekrytering inriktad på personlighet istället för kompetens, och dels på att en identitetsreglering har skett internt.

Ett kritiskt perspektiv på intern employer branding lyfter såklart även fram potentiella nackdelar med metoden. En av nackdelarna framstår när vi ifrågasätter hur flexibel en sådan

här stark kultur är. Som vi varit inne på så uppstår en osäkerhet om det kommer att vara möjligt att upprätthålla kulturen, när företaget växer och det inte längre kommer att vara möjligt att ha samma intima relationer sinsemellan som de har i dagsläget. Vi har också tagit upp att lojalitet baserad på sociala relationer är känslig (Alvesson, 2000), då anställda kan ifrågasätta sin motivation när nära kollegor slutar. För bolag i en tillväxtfas, som Bigas AB, blir det här uppenbarligen en risk. Men som vi tog upp i analysen, så är det en medveten risk som företagets grundare ändå väljer framför alternativet att ha en opersonlig och steril kultur. Man kan såklart även ifrågasätta hur hälsosamt det är för anställda att långsiktigt sätta “bolaget före jaget”, när det kommer till att ta med sig arbetet hem och utstå hög arbetsbelastning.

En annan kritisk aspekt kan vara det som Grönblad beskrev som bristande integritet bland de anställda, alltså att de beter sig som de förväntas göra även om de inte känner för det. Som Casey (1999) beskrev kan en stark familjebaserad kultur leda till just en känsla av ångest för att passa in och uppfylla familjens krav. Kombinera den tanken med att identitetsreglering skapar “regler” och normer för hur man ska bete sig, och att teambaserad kontroll kan leda till att medarbetare agerar “poliser” inför varandra, så framgår en bild av den starka företagskulturen som inte känns lika självklart positiv som den gör vid en första anblick. Vi funderar själva på om vi hade blivit frustrerade av att behöva “passa in” på den här nivån, och om vi hade orkat uppfylla de kulturella kraven i längden. Vi tror inte att det är en kultur som passar alla typer av människor.

Vi kan även återkoppla till det vi i inledningen tog upp om Kleins bok “No Logo” (2010). Som hon hävdar, att varumärken tar upp mer och mer av våra liv som konsumenter, ser vi här att varumärket även påverkar våra liv som arbetstagare. Ett effektivt internt employer branding-arbete, som det hos Bigas AB, leder inte bara till nöjda och hårt arbetande anställda, utan formar även deras beteende och självbild så att det går i linje med bolagets varumärke och dess värderingar. Vi menar att bolaget inte bara går *före* jaget, utan *blir* en del av jaget i sig.

6. Slutsats

Som nämnt i vår inledning och problematisering så blir internt employer branding ett allt mer populärt begrepp att prata om när det kommer till att motivera anställda och få dem att bli bra representanter för företagets värderingar. Vi har genom vår uppsats visat att det här arbetet kan leda till lojalitet till organisationen som helhet, men särskilt relationerna däriinom, samt lojalitet

till företagets varumärke. Vi ser det som att de två formerna av lojalitet i vårt fall sker samtidigt och ofta hos samma person. Trots det vill vi se dem som skilda från varandra därför att vi märker hur lojaliteten bunden till relationerna inom organisationen är känslig för faktorer som ifall nära kollegor slutar, ifall kulturen förändras eller om företagets växande storlek minskar möjligheterna till nära relationer. I dessa fall har vi inga belägg för att anställda skulle fortsätta vara lojala till varumärket utan snarare tvärtom.

Vi har sett att följderna av det interna employer branding-arbetet i båda aspekterna har både positiva och negativa följder. I vårt fall finns det oftast flera sidor av samma fenomen, det beror bara på vilket perspektiv man ser ifrån. Vår slutsats är därför att det är givande att analysera ett så populärt fenomen från flera olika perspektiv samtidigt. Ett "läger" kan inte få med hela bilden, ingen sida har rätt eller fel, utan det är en komplex väg kantad av kalkylerade risker och oförutsedda konsekvenser.

En av de tydliga konsekvenser vi uppfattat är hur de anställda sätter bolaget före sina egna intressen i många fall. Vi har kallat detta fenomen "bolaget före jaget" och menar att det speglar många positiva följder av intern employer branding. Samtidigt nyanserar vi detta med att visa hur det ibland går så långt att "bolaget *blir* jaget", i både handling och självbild. Till stor del sker det här i linje med bolagets varumärke och dess värderingar. De anställda börjar bli representanter för bolaget i allt de gör, även på deras fritid.

Genom relationen mellan de anställda och den externa publiken förstärks de anställdas internalisering av varumärket. Den externa publiken fungerar då, som i Müllers studie (2017), likt ytterligare en form av normativ kontroll. Skillnaden i vårt fall blir att de anställda istället för att behöva anpassa sig till utomstående förväntningar, snarare "predikar" om företaget och dess värderingar likt missionärer. Genom att höra sig själva upprepa budskapen för utomstående skapar det värde för de anställda som genom auto-kommunikation då internaliserar varumärket ytterligare (Christensen, 1997).

Vi finner det intressant hur just betydelsen av den externa publiken skiljer sig mellan vår och Müllers studie (2017), trots att vi vill poängtera att vi inte ser den externa publikens relation som mindre betydelsefull i något av fallen. Vår slutsats är därför att vi identifierar varumärkescentrerad kontroll i vårt fall men att betydelsen av den externa publiken kan skilja sig åt beroende på vilket företag du studerar. I vårt fall är företaget mindre till storlek, mindre

välkänt och i relation mer kunskapsintensivt. Därför vill vi gå vidare med att föreslå inriktning för vidare forskning kopplat till det här ämnet.

Förslag på framtida forskning och vidare studier

Först vill vi börja med att föreslå vidare studier kopplade till varumärkescentrerad kontroll. Vi fann det vara ett givande verktyg för att analysera vårt fallföretag men är intresserade av att se hur just den externa relationen påverkas av olika typer av företag. Kanske går det att utveckla en modell som förutser den här relationen baserat på olika karaktärsdrag hos företaget, så som hur pass välkänt det är eller hur pass kunskapsintensivt det är.

Vi vill också föreslå att man gör liknande studier, av starka företagskulturer ur nyanserade perspektiv, ur dels ett longitudinellt perspektiv och dels på ett företag som är i en mer stabil fas i sin livscykel. Eftersom Bigas AB är i en tillväxtfas har vi inte kunnat påvisa om den höga personalomsättningen beror på deras kultur eller på förändringar som naturligt sker på grund av tillväxt. Det är även kopplat till den longitudinella studien, då vi finner det intressant att få veta hur en så pass intensiv kultur påverkar anställdas inställning över tid. En fråga värd att ställa är huruvida man fortsätter att vara positiv och motiverad under en längre tid när företaget är så nära inpå ens integritet som individ.

Referenser

Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, [e-journal] Vol. 37, no. 8, s. 1101–23, Tillgänglig: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 3 Maj 2019]

Alvesson, M. & Kärman, D. (2007). Constructing Mystery: Empirical Matters In Theory Development. *Academy of Management Review*, [e-journal] Vol. 32, no. 4, s. 1265–1281, Tillgänglig: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 25 April 2019]

Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2009). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. 2nd ed, London: Sage Publications Inc.

Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, [e-journal] Vol. 39, no. 5, s. 619-644, Tillgänglig: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 7 Maj 2019]

Ainsworth, S. & Cox, J.W. (2003). Families divided: culture and control in small family business. *Organization Studies*, [e-journal] Vol. 24 no. 9, s. 1463-1485, Tillgänglig: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 20 Maj 2019]

Badham, R.J., McLoughlin, R.J. & Palmer, G. (2005). Cultures of ambiguity: design, emergence and ambivalence in the introduction of normative control. *Work, Employment & Society*, [e-journal] Vol. 19, no. 1, s. 67-89, Tillgänglig: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 9 Maj 2019]

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, [e-journal] Vol. 9, no. 5, s. 501–517, Tillgänglig: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 24 April 2019]

Brannan, M.J., Parsons, E. & Priola, V. (Eds.). (2011). *Branded lives: The production and consumption of meaning at work*, [e-book] Cheltenham: Edward Elgar Publishing. Tillgänglig: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 24 April 2019]

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2a upplagan, Stockholm: Liber

Casey, C. (1999). "Come, join our family": Discipline and integration in corporate organizational culture. *Human relations*, [e-journal] Vol. 52 no. 2, s. 155-178, Tillgänglig: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 24 April 2019]

Christensen, L. T. (1997). Marketing as auto-communication. *Consumption, markets and culture*, [e-journal] Vol. 1 no. 3, s. 197-227, Tillgänglig: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 4 Maj 2019]

Daft, R.L., Murphy, J. & Willmott, H. (2017). *Organization Theory and Design*. 3rd ed, Hampshire: Cengage Learning EMEA

Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994), Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, [e-journal] Vol. 39, s. 239-63. Tillgänglig: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 15 Maj 2019]

Edwards, M.R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, [e-journal] Vol. 39 no. 1. s. 5-23. Tillgänglig: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 15 Maj 2019]

Ekengren, A. & Hinnfors, J. (2012). *Uppsatshandbok: [hur du lyckas med din uppsats]*. Andra upplagan, Lund: Studentlitteratur

Fleming, P. & Sturdy, A. (2009). "Just be yourself!": Towards neo-normative control in organisations? *Employee Relations*. [e-journal] Vol. 31 no. 6, Tillgänglig: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 8 Maj 2019]

Fleming, P. & Sturdy, A. (2011). 'Being yourself' in the electronic sweatshop: New forms of normative control. *Human Relations*. [e-journal] Vol. 64 no. 2, Tillgänglig: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 8 Maj 2019]

Foucault, M. (2001). Essential Works of Foucault: 1954-1984, Faubion JD (ed.) In: *A Review of Theory and Literary Criticism*. [e-journal] Vol. 30 no. 3, s. 143-150. Tillgänglig: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 26 Maj 2019]

Griffith, E. (2019). Why are young people pretending to love work? *New York Times*, 26 Januari, Tillgänglig Online: <https://www.nytimes.com/2019/01/26/business/against-hustle-culture-rise-and-grind-tgim.html?fbclid=IwAR1kyszyaOda3hD2eNTfJUS8ClqjzXoEoOw-CxGFdBo0PJlorJHuFvd21Sw> [Hämtad 10 april 2019]

Ind, N. (2007). *Living the brand*. London: Kogan Page, Ltd.

Iszatt-White, M. & Saunders, C. (2017). *Leadership*. 2nd ed, Oxford: Oxford University Press

Klein, N. (2010). *No logo: no space, no choice, no jobs*. London: Fourth Estate Ltd

Müller, M. (2017). 'Brand-Centred Control': A Study of Internal Branding and Normative Control. *Organization Studies*. [e-journal] Vol. 38 no. 7, s. 895-915. Tillgänglig: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 8 Maj 2019]

Prasad, P. (2005). *Crafting Qualitative Research: Working in the Postpositivist Traditions*, New York: M.E. Sharpe

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). I Ahrne, G. & Svensson, P. *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö:Liber, s. 194-210

Vásquez, C., Sergi, V. & Cordelier, B. (2013). From being branded to doing branding: Studying representation practices from a communication-centered approach. *Scandinavian Journal of Management*, [e-journal] Vol. 29 no. 2, s. 135-146. Tillgänglig: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 25 Maj 2019]

Willmott, H. (1993). Strength Is Ignorance; Slavery Is Freedom: Managing Culture In Modern Organizations. *Journal of Management Studies*, [e-journal] Vol. 30 no. 4. Tillgänglig: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 15 Maj 2019]

Appendix

Bilaga 1

Intervjuguide till HR och ledning

Inledning

Intervjun är **frivillig** och du bestämmer vad du vill svara på. Det går bra att **avbryta** intervjun när du än vill. Du kommer att vara helt **anonym** i uppsatsen och vi kommer inte heller berätta för någon av dina kollegor vad som sagts. **Vi är inga experter** på varken dessa ämnen eller på att hålla intervjuer, vi vill gärna att det ska kännas som en **avslappnad konversation** mellan oss och att du berättar det som känns relevant och viktigt för dig snarare än det du tror att vi är ute efter.

- Är det ok att vi spelar in denna intervju?
- Hur länge har du jobbat på Bigas AB?
- Vad är din nuvarande roll?
- Berätta hur en vanlig dag/vecka i kort ser ut för dig

Tema 1 - Bigas AB och Employer Branding-strategi

Extern:

- Kan du beskriva Bigas AB employer branding strategi?
- Hur vill ni bli sedda av potentiella anställda?
- Hur skulle du beskriva Bigas AB varumärke? (vilka ord kopplar du till Bigas AB)
- Vad tror att folk utanför organisationen kopplar till/tänker om Bigas AB?

Intern:

- Hur tänker ni kring rekrytering, vad letar ni efter själva när ni anställer folk? Är det viktigt att de anställda passar ihop med imagen?
- Kan ni berätta om er interna EB, hur implementerar ni den kultur ni vill ha?
 - Kan du ge exempel?
- Hur belönar/uppmuntrar ni era anställda?

Tema 2 - Familj

- Vi har sett att ni kallar anställda för familjemedlemmar och att ni har ett väldigt familjärt språk, finns det någon tanke bakom det här?

- Går det att märka internt? Hur tror du att påverkar det era anställda?
- Hur påverkar det dig?

Tema 3 - Sport

- När vi går igenom hemsidan upplever vi att ni har en rätt (extrem)sportig och äventyrlig image. Kan du beskriva bakgrunden till den, hur kom den till? Varför?
- Vad betyder den för dig och vad tror du att den betyder för folk som jobbar här?
- Vad tycker du om den sportiga image:n?
- Märks den av på arbetsplatsen? Gör ni sportiga aktiviteter? Exempel?
- Håller du själv på med sport/extremsport? Påverkar det ditt jobb?
- Uppmuntras ni till att vara sportiga av varandra?
- Är det många av era anställda som håller på med/har hållit på med en sport?

Tema 4 - Identitet

- Hur skulle du beskriva dig själv som person?
- Hur skulle du beskriva dig själv på arbetet?
- Hur skulle du själv säga att du passar in på Bigas AB?
- Hur skulle du beskriva dig själv som kollega?
- Vad betyder ditt jobb för dig?
- Hur sätter du dina personliga mål för ditt arbete?
- Hur skulle du säga att det påverkar det ditt jobb?

Bilaga 2

Intervjuguide till övriga anställda

Inledning

Intervjun är **frivillig** och du bestämmer vad du vill svara på. Det går bra att **avbryta** intervjun när du än vill. Du kommer att vara helt **anonym** i uppsatsen och vi kommer inte heller berätta för någon av dina kollegor vad som sagts. **Vi är inga experter** på varken dessa ämnen eller på att hålla intervjuer, vi vill gärna att det ska kännas som en **avslappnad konversation** mellan oss och att du berättar det som känns relevant och viktigt för dig snarare än det du tror att vi är ute efter.

- Är det ok att vi spelar in denna intervju?
- Hur länge har du jobbat på Bigas AB?
- Vad är din nuvarande roll?
- Berätta hur en vanlig dag/vecka i kort ser ut för dig

Tema 1 - Som anställd på Bigas AB

- Hur länge har du jobbat på Bigas AB?
- Vad är din nuvarande roll?
- Berätta hur en vanlig dag/vecka i kort ser ut för dig
- Hur funkar Bigas AB målsättning? Hur sätter din chef mål för dig?
- Beskriva Bigas AB: för någon som inte vet vad det är, nyckelvärden?

Tema 2 - Identitet

- Hur skulle du beskriva dig själv som person?
- Hur skulle du beskriva dig själv på arbetet?
- Hur skulle du själv säga att du passar in på Bigas AB?
- Hur skulle du beskriva dig själv som kollega?
- Vad betyder ditt jobb för dig?
- Hur sätter du dina personliga mål för ditt arbete?
- Hur skulle du säga att det påverkar det ditt jobb?

Tema 3 - Familj

- Vi har sett att ni kallar anställda för familjemedlemmar och att ni har ett väldigt familjärt språk, kan du berätta lite mer om det här och ge lite exempel?

- Vad betyder det för dig?

Tema 4 - Sport

- När vi går igenom hemsidan upplever vi att ni har en rätt (extrem)sportig och äventyrlig image. Vad betyder den för dig och vad tror du att den betyder för folk som jobbar här?
- Vad tycker du om den sportiga image:n?
- Märks den av på arbetsplatsen? Gör ni sportiga aktiviteter? Exempel?
- Håller du själv på med sport/extremsport? Påverkar det ditt jobb?
- Uppmuntras ni till att vara sportiga av varandra?