



# EKONOMI- HÖGSKOLAN

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH29

Examensarbete i Marknadsföring på Kandidatnivå

Vårterminen 2020

## Internal Employer Branding

### - A One Way Street or a Highway of Opportunities?

*En kvalitativ studie om organisationsidentitetens och organisationskulturens betydelse*

**Författare:**

Johan Gustafsson

Johanna Lager

Lovisa Wengblad

**Handledare:**

Jayne Jönsson

## **Förord**

*Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handledare Jayne Jönsson som under arbetets gång bidraget med stort stöd, vägledning och feedback. Vi vill även tacka de intervjurespondenter som möjliggjort framställningen av denna studie. Till sist vill vi tacka varandra för ett genomgående bra samarbete och genomfört arbete.*

---

Stad och datum

---

Johan Gustafsson

---

Johanna Lager

---

Lovisa Wengblad

## Sammanfattning

**Titel:** Internal Employer branding - A One Way Street or a Highway of Opportunities?

**Slutseminariedatum:** 3 juni 2020

**Kurs:** FEKH29 Företagsekonomi: Examensarbete i Marknadsföring på Kandidatnivå 15 HP

**Författare:** Johan Gustafsson, Johanna Lager och Lovisa Wengblad

**Handledare:** Jayne Jönsson

**Nyckelord:** Employer Branding, Organization Identity, Organizational Culture, Employer Branding Framework, Employer Brand Loyalty.

**Syfte:** Studien ämnar få en fördjupad förståelse kring hur organisationsidentitet och organisationskultur bidrar till att uppnå hög Employer Brand Loyalty, samt kring Employer Brandings påverkan på organisationsidentitet och organisationskultur.

**Teoretiska perspektiv:** Studien tar sin utgångspunkt inom Employer Branding med Employer Branding Framework som teoretisk referensram, där elementen Employer Branding, Organisationsidentitet, Organisationskultur och Employer Brand Loyalty är i fokus.

**Metod:** Studien grundas i ett hermeneutiskt och ontologiskt förhållningssätt med en abduktiv ansats och kvalitativ metod.

**Empiri:** Under detta avsnitt presenteras all inhämtad empiri, vilket består av primärkällor i form av 10 genomförda intervjuer, och sekundärkällor som inhämtats genom offentliga företagsdokument, hemsidor och litteratur.

**Slutsats:** Vi har sett att organisationskulturen är mer betydande än organisationsidentiteten vid uppbyggandet av Employer Brand Loyalty. Fortsättningsvis kan både en organisationsidentitet och organisationskultur ta form utan att grundas i en organisations egna uttalanden och värderingar.

## **Abstract**

**Title:** Internal Employer Branding - A One Way Street or a Highway of Opportunities

**Seminar date:** 3rd of June 2020

**Course:** FEKH29 Business & Administration: Bachelor's degree Project in Marketing 30 (ECTS)

**Authors:** Johan Gustafsson, Johanna Lager and Lovisa Wengblad

**Advisor:** Jayne Jönsson

**Key words:** Employer Branding, Organization Identity, Organizational Culture, Employer Branding Framework, Employer Brand Loyalty.

**Purpose:** The study aims to gain a deeper understanding of how Organization Identity and Organizational Culture contributes to achieving high Employer Brand Loyalty, as well as about Employer Branding's impact on Organization Identity and Organizational Culture.

**Theoretical perspective:** The study is based on Employer Branding with the Employer Branding Framework as a theoretical frame of reference, where the elements Employer Branding, Organizational Identity, Organizational Culture and Employer Brand Loyalty are the focus.

**Methodology:** The study is based on a hermeneutic and ontological strategy with an abductive approach and qualitative method.

**Empirical Foundation:** This section presents all the collected empirical data, which consists of primary sources through 10 interviews, and secondary sources obtained through public company documents, websites and literature.

**Conclusions:** We have identified that Organizational Culture is more important than Organization Identity in achieving high Employer Brand Loyalty. Continuously, both an Organization Identity and Organizational Culture can take shape without being based on an organization's own statements and values.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	1
1.1 Bakgrund och problematisering	1
1.2 Syfte	3
1.3 Avgränsningar	3
<b>2. Tidigare forskning</b>	4
2.1 Branding	4
2.2 Employer Branding	4
2.3 The market and brand-oriented approaches	6
2.4 Förhållandet mellan Employer Brand Loyalty och Employer Brand Equity	7
2.5 Förhållandet mellan Organisationsidentitet och Organisationskultur	8
<b>3. Teoretisk referensram</b>	9
3.1. Employer branding framework	9
3.2. Avgränsningar inom Employer branding framework	10
3.2.1 Employer branding	11
3.2.2 Organisationsidentitet	11
3.2.3 Organisationskultur	12
3.2.4 Employer Brand Loyalty	13
<b>4. Metod</b>	15
4.1 Vetenskapliga utgångspunkter	15
4.1.1 Kvalitativ metod	15
4.1.2 Abduktiv ansats	16
4.1.3 Ontologiskt perspektiv	16
4.1.4 Kunskapsteoretiskt perspektiv	17
4.2 Fallstudieobjekt	17
4.2.1 Employer Brand Loyalty som utgångspunkt	17
4.2.2 Bakgrund Fallstudieobjekt	18
4.3 Kvalitativa intervjuer	18
4.3.1 Semistrukturerade intervjuer	18
4.3.2 Urval	19
4.3.3 Förberedelse och genomförande	20
4.4 Datakällor	22
4.4.1 Dokument som datakälla	22
4.4.2 Internet vid datainsamling	23
4.4.3 Personliga dokument som datakälla	23
4.5 Kvalitetsbedömning	23
4.5.1 Kvalité datakällor	24
4.5.2 Trovärdighet	24
4.5.3 Äkthet	25

4.5.4 Källkritik	26
4.5.5 Förförståelse	27
4.5.6 Triangulering	28
<b>5. Empiri &amp; analys</b>	<b>29</b>
5.1 Identitetsdrivande faktorer	29
5.1.1 Ledord & Värderingar	29
5.1.2 Communities på H&M	31
5.1.3 Arbetsförhållande	31
5.1.4 Socialt ansvar	33
5.1.5 Hållbarhet	35
5.2 Kulturdrivande faktorer	36
5.2.1 Att söka sig till H&M	36
5.2.2 Arbetsklimat	39
5.2.3 Medarbetare	41
5.2.4 Hälsa & Välmående	42
5.2.5 Utveckling	44
5.2.6 Individuellt ansvar	46
5.3 Avslutande analys	47
5.3.1 Organisationsidentitetens och Organisationskulturens betydelse	47
5.3.2 Organisationens betydelse	49
<b>6. Diskussion och slutsats</b>	<b>50</b>
6.1 Slutsats	51
6.2 Diskussion	52
6.2.1 Teoretiskt bidrag	52
6.2.2 Praktiskt bidrag	54
6.3 Studiens begränsningar	55
6.4 Förslag till vidare forskning	56
<b>7. Referenslista</b>	<b>58</b>
<b>Lista av figurer och tabeller</b>	<b>65</b>
Lista av figurer	65
Lista av tabeller	65
<b>Bilagor</b>	<b>66</b>
Bilaga 1 - Intervjuguide	66

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund och problematisering

I mitten av 1980-talet skedde ett skifte kring vad teoretiker argumenterade var viktigt för framgångsrika företag. I samband med bland annat Nikes och Microsofts etablering på den amerikanska marknaden väcktes idén om att ha ett starkt varumärke, i kontrast till enbart bra produkter, då varumärket ansågs som en allt viktigare konkurrensmässig fördel (Klein, 2010). Arbete kring varumärket har sedan dess varit centralt, med ett primärt externt perspektiv, där fokus varit på varumärkes- och imagebyggande ut mot konsumenten i form av 'Brand Management'. På senare år har ett nytt skifte i brand management ägt rum, där fokus nu lyfts från varumärkesbyggande, och riktas istället internt inom företaget. Skillnaden på dagens interna fokus och de förhållningssätt som präglade företagen innan mitten av 1980-talet är att vi idag inte återvänder hela vägen till det produktfokuserade tankesättet, utan istället håller oss kvar vid varumärkesbyggande, men nu med utgångspunkt hos företagets anställda (Brannan, Parsons & Priola, 2011).

I och med det senaste skiftet till en intern utgångspunkt har personalavdelningens arbete och interna fokus kommit att spela en allt större roll. I dagens arbetskultur är det inte längre tillräckligt att bara gilla sin arbetsplats, arbetstagare förväntas älska sitt jobb och se sin arbetsgivares identitet som sin egen. Det har skett en förändring i den traditionella relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare, där anställda ska drivas av positivitet och hängivenhet till arbetsplatsen, och få chansen att följa sina drömmar och uppfylla sina passioner (Griffith, 2019). Detta gör att vi också går från det tidiga 1900-talets lära om ledarskap och motivation, vilket präglades av tydliga regler, auktoritet och andra byråkratiska inslag. Man menade, under denna byråkratiska tid, att motivation hos anställda grundades i rädsla för bestraffning, där ständig bevakning och empatilösa relationer var nödvändigt. Detta synsätt blev snart kritiserat, och en mer human inställning till motivation tog över i början av efterkrigstiden, där relationer mellan arbetsgivare, ledning och arbetstagare var i fokus (Reis & Peña, 2001). Idag måste arbetsgivaren istället erbjuda arbetstagaren något unikt och attraktivt för att attrahera och behålla de bästa medarbetarna. Många företag använder sig därför av 'Employer Branding' i syfte att attrahera potentiella medarbetare, och för att behålla sina anställda, genom att motivera dessa att bli aktivt involverade i både företagets kultur och identitet (Backhaus & Tikoo, 2004).

På grund av denna utveckling har konkurrensen ökat kraftigt bland arbetsgivare, och de flesta branscher har det svårare än någonsin tidigare att attrahera arbetssökande och behålla duktiga arbetstagare inom organisationen. Employer branding har idag alltså kommit att bli en viktig konkurrensfördel för företagen, likt varumärkets tidigare roll. I samband med den ökade konkurrensen ställs också högre krav på att den enskilde arbetsgivaren lyckas med sin employer branding. Ett av huvudmålen inom employer branding är fortsättningsvis att tillfredsställa sin personal, och som ett resultat av detta, uppnå hög 'Employer Brand Loyalty' (Backhaus och Tikoo, 2004). Enligt Backhaus och Tikoo (2004) bygger hög employer brand loyalty på de två elementen 'Organization Identity' (hädanefter organisationsidentitet) och 'Organizational Culture' (hädanefter organisationskultur). Det blir därför betydande hur en organisations employer branding ser ut inom de två elementen, då det in sin tur påverkar hur lojala de anställda i slutändan faktiskt är till organisationen.

Relationen mellan organisationsidentitet och organisationskultur är i dagsläget något diffust, och teoretiker har enats om att det finns ett komplext samband mellan de båda elementen. Till exempel menar Hatch och Schultz (2002) att organisatorisk identitet återspeglas i kulturen inom en organisation, och på samma sätt uttrycker medlemmar en kulturell förståelse i företaget genom uttryckandet av sin organisatoriska identitet. Även då tidigare forskning identifierar identitet och kultur som viktiga, diskuteras sällan om något av elementen är viktigare eller mer betydande i processen att uppnå hög employer brand loyalty. Det blir således aningen komplicerat att uppnå hög employer brand loyalty, då det är svårtolkat vilket element som faktiskt är mest drivande, och hur det i sin tur påverkar utformandet av employer branding. Vi anser därför att det saknas forskning kring hur relationen mellan de två elementen ser ut, där en tydlig bedömning om något av elementen är mer betydande kan effektivisera organisationens employer branding, vilket i sin tur har en positiv inverkan på employer brand loyalty.

Fortsättningsvis menar Backhaus och Tikoo (2004) att employer branding, genom uttalanden och tydliga riktlinjer kring hur organisationen själv vill att identiteten och kulturen ska se ut, är grundläggande för att skapa och utveckla en organisationsidentitet och organisationskultur. Däremot saknas det forskning kring i vilken utsträckning en organisation, genom employer branding, faktiskt kan påverka identiteten och kulturen, och det är således också intressant att djupare undersöka förhållandet mellan employer branding, organisationsidentitet och organisationskultur. De kunskapsgap inom den befintliga forskningen kring förhållandet



mellan employer branding, organisationsidentitet, organisationskultur och employer brand loyalty blir således vår utgångspunkt för denna studie.

## **1.2 Syfte**

Syftet med denna studie är att få en fördjupad förståelse kring hur organisationsidentitet och organisationskultur bidrar till att uppnå hög employer brand loyalty, samt kring employer brandings påverkan på organisationsidentitet och organisationskultur. För att undersöka detta har vi formulerat två frågor som vi ämnar att besvara;

*Är något av elementen organisationsidentitet eller organisationskultur mer betydande för att uppnå hög Employer Brand Loyalty?*

*Kan en organisationsidentitet eller organisationskultur skapas utan att grundas i en organisations egna uttalanden eller värderingar?*

## **1.3 Avgränsningar**

För att undersöka hur de olika elementen beter sig i en miljö nära beslutsfattande och styrande delar av organisationen, och därigenom organisationens bas för employer branding, har vi valt att avgränsa oss geografiskt till Sverige då fallstudieobjektet har sitt huvudkontor och sin ledning där. Övriga teoretiska och empiriska avgränsningar presenteras närmare under respektive kapitel.

## **2. Tidigare forskning**

*Under detta avsnitt presenteras och sammanfattas tidigare forskning inom området employer branding. Syftet är att ge läsaren en kunskapsgrund att stå på inom området, för att tydligt kunna följa kommande analyser och resonemang.*

### **2.1 Branding**

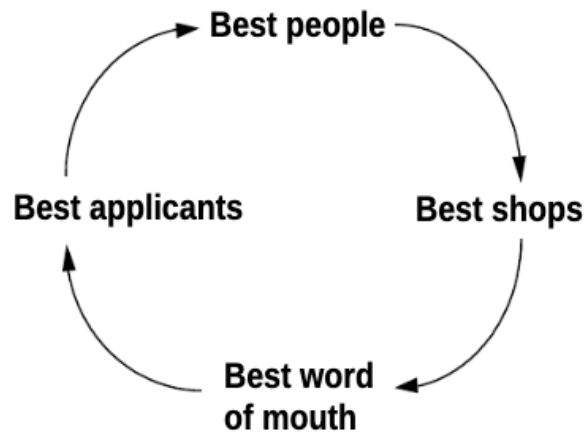
För att förstå hur employer branding fungerar är det väsentligt att först gå igenom grunderna i branding, det vill säga vad ett varumärke egentligen är och hur det byggs upp. Enligt American Marketing Association (2020) kan ett varumärke ta form genom ett namn, en symbol, en design eller en kombination av flera olika element som, tillsammans identifierar och differentierar ett företags produkter eller tjänster från konkurrenternas. Ett varumärke är alltså representativt för ett företags image, och blir därför avgörande i ett företags positionering.

Ambler och Barrow (1996) menar att arbetet med varumärken är ett mycket gammalt fenomen. Kotler och Keller (2016) menar att varumärkesbyggande förstärker ett företags produkter och tjänster med värdet som varumärket besitter, och att varumärkesbyggande handlar om att differentiera sig. Företag uppmärksammar konsumenter om "vem" deras produkt är genom att namnge den och ge den attribut som gör att konsumenten lätt kan identifiera produkten och samtidigt skilja den från konkurrenternas liknande produkter. Varumärkesbyggande hjälper konsumenter att organisera sin kunskap om produkter och tjänster på ett sätt som får dem att komma fram till ett köpbeslut (Kotler & Keller, 2016). Varumärkesbyggande är således ett effektivt sätt för företag att få konsumenter att lätt kunna identifiera och välja deras produkt framför andra.

### **2.2 Employer Branding**

Likt hur branding är en viktig del för att attrahera konsumenter, är employer branding viktigt för arbetsgivare för att attrahera arbetssökande att välja företaget som sin arbetsplats, framför dess konkurrenter. Employer branding tar sin utgångspunkt i konceptet relationsmarknadsföring, som tog fart i början av 1990-talet. Detta var till stor del för att det kunde vara billigare, och då mer effektivt för organisationer, att satsa på personer istället för det traditionella, mer kortsiktiga, kassaflödet. Man insåg också att det ofta var mer lönsamt att behålla befintliga kunder, än att försöka attrahera nya (Ambler & Barrow, 1996). Ambler och Barrow (1996) menar att möjligheten att behålla och förstärka förhållandet mellan

organisationen och konsumenterna också involverade de anställda. I en artikel citerar Ambler och Barrow (1996, s.1) en anonym källa som säger att; "...if we have the best shops, with the best people, then we have the best word of mouth and receive the best applications and then we will have the best shops.". Utifrån detta formas också en modell representerat av vad Ambler och Barrow (1996) med deras argument vill komma åt.



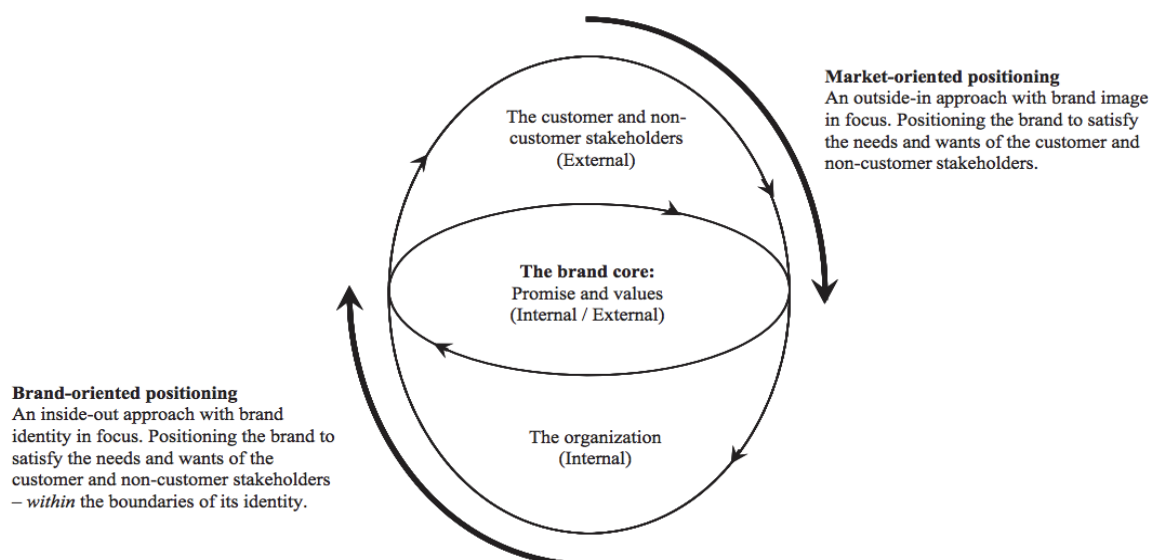
*Figur 1. Link between quality of employees and quality of product/service*

*Källa: Ambler & Barrow, 1996 (s. 2)*

Även då begreppet branding under tiden då Ambler och Barrows (1996) artikel författades inte var något nytt, skapades ett nytt sätt att se på medarbetare som en del av vad organisationen förmedlar till dess kunder. Likt hur varumärket är väsentligt i kommunikation och differentiering av ett företag och dess produkter, har Employer Branding kommit att bli en nödvändig del för differentiering av ett företag som arbetsgivare. Sedan år 1996 har employer branding vuxit sig allt starkare, och används för att kommunicera och uttrycka de unika fördelarna med att vara en del av en specifik organisation, och man kan därigenom både attrahera och behålla de mest kvalificerade personerna inom en organisation. Barrow och Mosley (2005) menar att anställda värdesätter stimulerande arbetsuppgifter, ett bra arbetsklimat och känslan av att bidra i skapandet av något med kvalité och betydelse, på en arbetsplats. Fortsättningsvis finns det, enligt författarna, tre områden som framförallt gynnas av arbete kring employer branding; (1) rekrytering, (2) bibehållande av anställda och (3) engagemang på arbetsplatsen (Barrow & Mosley, 2005). Backhaus och Tikoo (2004) menar att employer branding kan komma att vara avgörande i attitydskapandet gentemot en organisation, där en arbetsplats eller rekryteringsprocess upplevs olika på olika företag av samma individ, på grund av dess uppfattning om varumärket (Backhaus & Tikoo, 2004).

### 2.3 The market and brand-oriented approaches

Urde, Baumgarth och Merrilees (2011) menar att det krävs noggrant arbete med den interna organisationen för att skapa ett varumärke. Inom modellen presenterar författarna två olika förhållningssätt, ett varumärkesbaserat och ett marknadsbaserat. Det varumärkesbaserade förhållningssättet kretsar kring att fullfölja de behov och önskemål kunder har, inom varumärkes utgångspunkter. Urde, Baumgarth och Merrilees (2011, s. 2) menar också att "...brand orientation may also be defined as a certain type of corporate culture or as a particular mindset of a company." Likt vad forskare menar är employer branding, läggs även här fokus på ett varumärkes associationer, kultur och ståndpunkter, och det finns således betydande likheter mellan det varumärkesorienterade förhållningssättet och employer branding (Urde, Baumgarth & Merrilees, 2011; Ambler and Barrow, 1996). Fortsättningsvis finns det även liknande antaganden i *The Market and Brand-Oriented Approaches* (figur 2) och *Employer Branding Framework* (figur 4). Inom det varumärkesorienterade förhållningssättet presenteras två betydande steg, där det första förklarar hur organisationens värderingar utgör vad varumärket står för. Det varumärkesorienterade förhållningssättets andra steg innebär att man, genom att veta vad organisationen står för, också kan veta hur organisationen fungerar och beter sig (Urde, Baumgarth & Merrilees, 2011). Betydelsen av det interna varumärkesbyggandet tar således form även i denna teori, där Urde, Baumgarth och Merrilees, (2011) framförallt menar att det en organisation står för, påverkar organisationens sätt att agera.



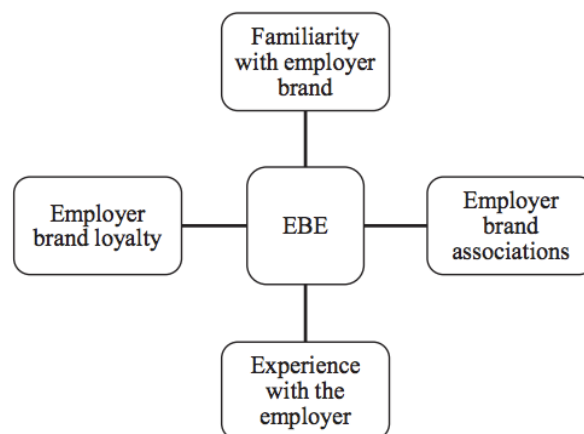
Figur 2. *The Market and Brand-Oriented Approaches* (based upon 'The Egg Model', Urde, 1997)

Källa: Urde, Baumgarth & Merrilees, 2011 (s. 2)

## 2.4 Förhållandet mellan Employer Brand Loyalty och Employer Brand Equity

Det finns en tydlig koppling mellan employer branding och 'Employer Brand Equity' (EBE), då igenkänningen av, och kunskapen om, en arbetsgivare ofta förklaras genom employer brand equity. Till skillnad från 'Brand Equity', där fokus ligger på konsumenter, sträcker sig employer brand equity till arbetstagares kunskap och emotionella kopplingar till varumärket (Burmans, Jost-Benz & Riley, 2009; Barrow & Mosley, 2005). Ett företag bör således investera tid och resurser för att vara attraktiva vid rekrytering, där arbetstagares förkunskap om ett företag blir avgörande (Alshathry, Clarke & Goodman, 2017). Eftersom employer branding i sin tur beskrivs som det arbete som bland annat utförs i syfte att behålla de kvalificerade medarbetarna, är employer branding och employer brand equity starkt sammankopplade, där employer brand equity är något man vill uppnå genom arbete med employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004). På grund av detta blir arbetet som Alshathry, Clarke och Goodman (2017) presenterar som nödvändigt för att uppnå employer brand equity, applicerbart på hur man som organisation ska arbeta med employer branding.

Alshathry, Clarke och Goodman (2017) presenterar element som är speciellt relevanta för employer brand equity. Det är framförallt viktigt att få anställda att känna ett personligt samband genom deras upplevelser, för att uppnå employer brand loyalty, vilket tillsammans med de andra elementen skapar employer brand equity (Alshathry, Clarke & Goodman, 2017).



*Figur 3. Elements of Employer Brand Equity*  
Källa: Alshathry, Clarke och Goodman, 2017 (s. 416)

## **2.5 Förhållandet mellan Organisationsidentitet och Organisationskultur**

Många författare inom internt varumärkesbyggande går isär vad gäller hur organisationsidentitet och organisationskultur definieras och skiljer sig från varandra, där vissa till och med menar att det faktiskt inte går att definiera dem (Lin, 2004). Några har ändå försökt att göra just detta, och organisationsidentitet conceptualiseras av Albert och Whetten (1985) som attitydbidrag anställda uppfattar vara centrala, distinkta och bestående för sin organisation. En organisationskultur utgörs istället av interna grundläggande uppfattningar, värderingar och inställningar medlemmar har och delar om en organisation (Schein, 2010; Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Både organisationskultur och organisationsidentitet definieras således genom hur de anställda uppfattar olika delar inom en organisation, där avsaknad av en enhetlig uppfattning bland anställda innebär svag eller obefintlig organisationsidentitet eller organisationskultur.

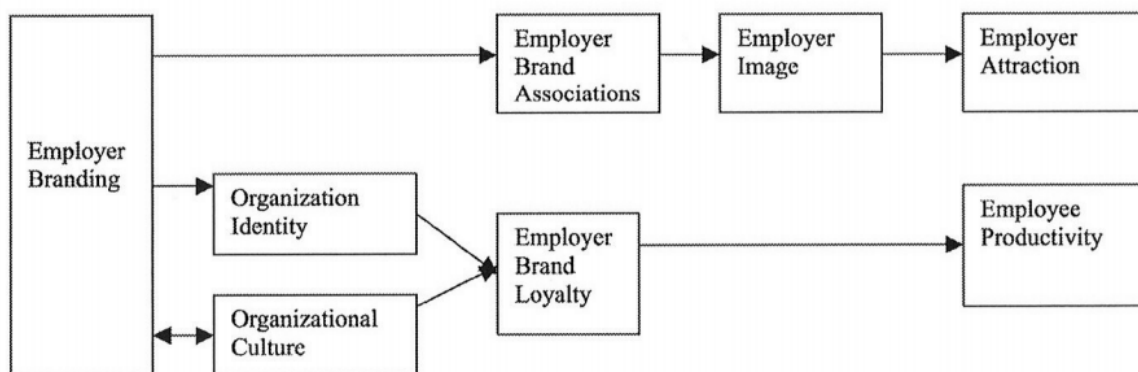
Samtidigt menar andra forskare att organisationerna själva är med och påverkar både organisationsidentiteten och organisationskulturen, och att dessa kan kontrolleras och styras utefter visioner och mål satta av organisationens ledning (Pfister, 2009; Rockwell, 2019). Hatch och Schultz (2002) menar även att organisationsidentiteten och organisationskulturen påverkar varandra, där medlemmars identitet kan uttrycka en kulturell förståelse samtidigt som identiteten finns inbäddad i den kultur som upplevs inom en organisation. Ifall medarbetares uppfattningar om kulturen eller identiteten skiljer sig från organisationens egen uppfattning, betyder det inte att något av delarna är obefintliga, utan snarare att organisationen inte lyckats befästa den identitet eller kultur man önskat, och således inte fått det att genomsyra organisationen (Pfister, 2009; Rockwell, 2019).

### 3. Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras ett ramverk för medarbetarlojalitet och ett antal samspelande utgångspunkter för att konceptualisera employer branding, organisationsidentitet, organisationskultur och employer brand loyalty, som tillsammans utgör det ramverk som studien tar sin utgångspunkt från. Författarna för ramverket har själva hänvisat till andra författare för att definiera centrala begrepp, och vi har därför också valt att inkludera de artiklar som författarna själva använt som grundläggande teorier, för att ge en tydlig presentation av teori och begrepp.

#### 3.1. Employer Branding Framework

Backhaus och Tikoo (2004) presenterar ett konceptuellt ramverk för att illustrera betydelsen av employer branding. Ramverket utgår ifrån två huvuddelar, där det första ledet fokuserar på att uppfylla 'Employer Attraction', och hur anställdas uppfattning av organisationen påverkar hur attraktiv en organisation är som arbetsgivare hos potentiella arbetstagare. Det andra ledet fokuserar på att uppfylla 'Employee Productivity', och påverkas istället av hur lojala anställda är inom en organisation (Backhaus & Tikoo, 2004).



Figur 4. Employer Branding Framework

Källa: Backhaus & Tikoo, 2004 (s. 505)

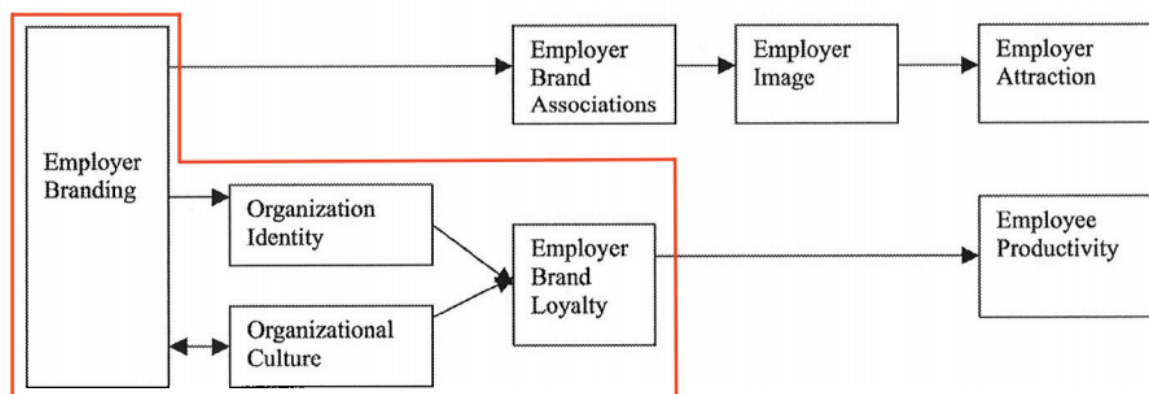
Ovan illustreras avgörande steg för att uppfylla 'Employer Attraction' och 'Employee Productivity', och hur employer branding påverkar de olika delarna. Det första ledet illustrerar betydelsen i 'Employer brand Association', vilket utgörs av icke attributrelaterade tankar och idéer som konsumenter associerar till ett varumärke. Stegen i det övre ledet är 'Employer Brand Association', 'Employer Image' och 'Employer Attraction', där employer attraction utgör det

sista och fullständiga steget, och alltså är ett resultat av de tidigare två stegen (Backhaus & Tikoo, 2004).

Employee productivity påverkas av employer brand loyalty, som handlar om relationen och förtroendet mellan arbetsgivare och arbetstagare (Backhaus och Tikoo, 2004). Enligt Backhaus och Tikoo (2004) påverkas employer brand loyalty av organisationsidentitet och organisationskultur. Organisationsidentitet påverkar employer brand loyalty genom ett attitydbidrag, vilket återspeglas genom hur medlemmar inom organisationen identifierar organisationen. Organisationskultur påverkar istället employer brand loyalty genom beteenden, vilket återspeglas genom inställning och uppförande som medlemmar har och delar inom organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004). Organisationsidentitet och organisationskultur påverkas i sin tur av employer branding, och hur företaget väljer att försöka påverka de olika elementen.

### 3.2. Avgränsningar inom Employer Branding Framework

Då vi ämnar att endast behandla employer brandings påverkan på organisationsidentitet och organisationskultur samt dessa elements påverkan på employer brand loyalty, avgränsar vi oss även till de delarna inom Backhaus och Tikoos (2004) 'Employer branding framework'. Fortsättningsvis presenterar vi mer utvecklade definitioner av *Employer Branding*, *Organisationsidentitet*, *Organisationskultur*, då det är de tre begreppen som framförallt undersöks för att besvara frågeställningarna.



Figur 5. Employer Branding Framework med ett Avgränsat Perspektiv

Ursprungskälla: Backhaus & Tikoo, 2004 (s. 505)



### 3.2.1 Employer Branding

Backhaus och Tikoo (2004) menar att intern marknadsföring, genom employer branding, är betydande för att en organisation ska uppnå en unik kultur, där de bland annat nämner att organisationen bör exponera medarbetare med värdeord för att etablera den kultur de vill ha. Backhaus och Tikoo (2004) menar fortsättningsvis att employer branding används för att direkt påverka organisationskulturen, vilket i sin tur också kan påverka employer brand loyalty. De menar också att en av de viktigaste uppgifterna en organisations ledning har är att ständigt utveckla organisationskulturen för att medarbetarna ska anpassa sig till det klimat, och därigenom den organisationskultur, som organisationen eftersträvar. Det är även betydande att nya medlemmar i en organisation successivt anpassar sitt beteende till den kultur som organisationen manifesterat. Sammanfattningsvis menar Backhaus och Tikoo (2004) att "Employer Branding reinforces and changes organizational culture" (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 509)

På samma sätt som employer branding bör användas för att skapa och utveckla en organisationskultur, bör man också använda employer branding för att påverka och utveckla organisationsidentiteten (Backhaus & Tikoo, 2004). En organisation kan framförallt manifestera en organisationsidentitet genom att påverka medarbetarnas uppfattning om organisationen, vilket bör göras genom att kommunicera mål och policys. Andra författare menar också att en organisationsledning kan förändra den upplevda kulturen genom att själva kommunicera den önskvärda identiteten (Gioia, Schultz & Corley, 2000; Scott & Lane, 2000).

### 3.2.2 Organisationsidentitet

När Backhaus och Tikoo (2004) beskriver organisationsidentitet tar de hjälp av Albert och Whetten (1985), vilka menar att en organisationsidentitet definieras genom attitydbidrag anställda uppfattar vara centrala, distinkta och bestående för sin organisation. Att bidragen är centrala innebär att de bör inkludera olika egenskaper eller karaktärsdrag som är vitala för organisationen. Att bidragen är distinkta innebär att de ska vara möjligt att särskilja organisationen från andra företag genom dessa, vilket kan innebära att de innehåller ideologi, filosofi eller kultur. Att bidragen bör vara bestående innebär att organisationen bör ha en hållbar identitet, då en organisatorisk förändring, och således en ny identitet, skulle innebära en stor förlust för ett företag (Albert & Whetten, 1985). Enligt Albert och Whetten (1985) är organisationsidentitet också den gemensamma och kognitiva ställningen som anställda inom

en organisation har för att besvara frågor såsom, “vilka är vi?” och “vilka vill vi bli?”. Detta blir i sin tur viktigt inom arbetet med employer branding, då människor vill identifiera sig med företag som upplevs som attraktiva eller unika (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

Organisationsidentitet är även en viktig tillgång för ett företag då den påverkar både medarbetarnas och ledningens handlingar, uppfattningar och beslutsprocesser inom organisationen (Lin, 2004). En tydlig organisationsidentitet bör även fungera som en grundläggande bas som kan användas som guide vid beslutsfattning (Albert & Whetten, 1985). Organisationsidentiteten påverkar inte bara ledare av en organisation, utan även dess övriga medlemmar (Lin, 2004). Albert och Whetten (1985) menar att individer tenderar att identifiera sig med de sociala grupper de är en del av, och definierar sig också ofta med hjälp av kopplingar till dessa grupper. Organisationsmedlemmars svar på identitetsfrågor har stort inflytande på deras uppfattning av, samt i vilken grad de identifierar sig med, organisationen (Albert & Whetten, 1985).

### 3.2.3 Organisationskultur

Organisationskultur är interna grundläggande uppfattningar, värderingar och inställningar medlemmar har och delar om en organisation (Schein, 2010; Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Cable och Judge (1996), som Backhaus och Tikoo själva hänvisar till, belyser också vikten i anställdas uppfattning, där deras perception av kulturen är vad som utgör en organisationskultur, snarare än en organisations lednings uttalanden eller påstådda kultur. Eftersom konstellationen av medarbetare på en arbetsplats konstant förändras är organisationskulturen också i ständig utveckling (Cable & Judge, 1996). Schein (2010) menar att en kultur inom en organisation uppvisas genom hur medlemmarna uppför sig på arbetsplatsen, och förs också vidare från befintliga till nya medlemmar i organisationen. Organisationskultur fungerar som en guide för hur anställda ska anpassa sitt beteende för att passa in i organisationen. Det är framförallt viktigt att få anställda att känna ett personligt samband genom deras upplevelser, för att uppnå employer brand loyalty (Alshathry, Clarke & Goodman, 2017).

Urde, Baumgarth och Merrilees (2011) menar att man genom att veta vad organisationen står för, också kan veta hur organisationen fungerar och beter sig. Cable och Judge (1996) belyser även att det går att argumentera för att en organisation inte *har* en kultur, utan att en organisation *är* en kultur. Forskning kring en organisation som en kultur fokuserar framförallt

på hur individer och anställda utvecklas och anpassar sitt beteende inom en organisation (Cable & Judge, 1996).

Forskning har också påvisat en positiv korrelation mellan organisationskultur och organisationsengagemang (Goodman, Zammuto & Gifford, 2001, nämnda i Backhaus & Tikoo, 2004). Anställda presterar generellt bättre på en arbetsplats som har en organisationskultur som överensstämmer med deras egna värderingar (Cable & Judge, 1996).

Organisationskultur har även visat sig ha stor betydelse för arbetssökande, trots att det ännu inte är en del av organisationen, då potentiella arbetstagares uppfattning om organisationskulturen kan komma att påverka deras val av arbetsplats. Det är generellt kritiskt vid en arbetstagares utvärdering av olika organisationer att den organisation arbetstagaren tillslut väljer passar ens egna värderingar och personlighet. Många arbetstagare ser därför intervjutillfällen som en möjlighet till att känna av organisationskulturen, vilket sen också påverkar deras bedömning av organisationen som helhet. Eftersom en kultur inom en organisation uppvisas och påverkas av medlemmarna på arbetsplatsen, kan det vara fördelaktigt att en potentiellt ny medlems värderingar stämmer överens med den befintliga organisationskulturen (Schein, 2010; Cable & Judge, 1996; Ambler & Barrow, 1996). Detta illustreras även i Backhaus och Tikoo's (2004) ramverk, där de belyser att organisationskulturen på sätt och vis kan påverka employer branding. En organisation kan därför taktiskt välja av att vara transparenta och tydliga om organisationskulturen redan vid intervjutillfället (Cable & Judge, 1996).

### **3.2.4 Employer Brand Loyalty**

Employer brand loyalty består, enligt Backhaus och Tikoo (2004), av två dimensioner; bettendedimensionen och attityddimensionen. Bettendedimensionen relaterar till hur medlemmar i en organisation betar sig, och utgörs av organisationskulturen. Attityddimensionen relaterar till attityder medlemmar inom en organisation har och delar, och utgörs av organisationsidentiteten. Med hjälp av employer branding kan företag stärka sin employer brand loyalty, genom att försöka påverka och förbättra organisationskulturen och organisationsidentiteten (Backhaus & Tikoo, 2004).

Employer brand loyalty beskriver alltså hur hängiven en arbetstagare är till sin arbetsgivare, det vill säga, till vilken grad arbetstagaren identifierar sig med, och hur involverad denne är i,

organisationen. Detta inkluderar hur väl medarbetaren accepterar organisationens mål och värderingar, och hur angelägen medarbetaren är att prestera bra för att få stanna inom organisationen (Crewson, 1997). Avslutningsvis är en hängiven arbetstagare mer fäst vid sin organisation och stannar även i svåra tider, då de egentligen bör överväga att söka sig till andra organisationer (Backhaus & Tikoo, 2004).

## 4. Metod

*I detta avsnitt presenteras uppsatsens metodval. Kapitlet börjar med en redogörelse för vilka vetenskapliga utgångspunkter som använts, och vilken ansats som tagits. Vidare presenteras utvalda perspektiv, följt av diskussion kring fallstudieobjekt, intervjuform och genomförande. Kapitlet avslutas med att diskutera förutsättningarna för studering av dokument, analysmetod, författarnas förståelse samt en övergripande etisk reflektion.*

### 4.1 Vetenskapliga utgångspunkter

#### 4.1.1 Kvalitativ metod

Vi har genom hela arbetet utgått från en kvalitativ metod, där vi samlat empiriskt material genom kvalitativa intervjuer och kvalitativa analyser av texter och dokument. Bryman och Bell (2005) påstår att ett flertal personer med forskningserfarenheter inom metodutformning menar att det saknas tydliga skillnader mellan kvalitativ och kvantitativ metodik, men anser själva att vissa aspekter inom kvalitativa metoder särskiljer sig från kvantitativ metod. En kvalitativ metod ger oss utrymme att fokusera på sociala uppfattningar och företeelser, snarare än kvantifierade sifferbaserade undersökningar, som en kvantitativ metod istället utgår ifrån (Patel & Davidsson, 2014). Detta ger oss möjligheten att observera specifika individers tolkningar av sammanhang, då dessa utvalda personers iakttagelser av en miljö blir representativt för den sanna verkligheten. Människan är själv benägen att reflektera över iakttagelser, och skapar på så sätt en mening i den situation de befinner sig i (Patel & Davidsson, 2014). Eftersom den teori vi utgår ifrån berör sociala sammanhang och individuella uppfattningar, är det avgörande för oss att få en nyanserad insyn i individers uppfattning om dess iakttagelser.

Fortsättningsvis grundar sig vårt tillvägagångssätt i den uttalade kvalitativa undersökningsprocessen, där man utgår från en generell frågeställning, fortsätter med insamling av relevant data genom väl valda undersökningspersoner och avslutar med resultat, analys och slutsatser. Viss kritik har cirkulerat kring att kvalitativ metodik är svår att följa, vilket i sin tur innebär lägre transparens gentemot läsaren. Bryman och Bell (2005) menar att, för att undvika detta, bör man som skribent tydligt presentera tillvägagångssättet, innehållande val av respondenter och utformning av frågeformulär, vilket vi gjort genom att inkludera många tydliga rubriker i studien för att på så sätt separera och göra innehållet tydligt.

### 4.1.2 Abduktiv ansats

Vi har i denna uppsats arbetat med en abduktiv ansats. Denna ansats kan ses som en kombination av induktion och deduktion (Patel & Davidsson, 2014). Sköldbberg (1991) menar vidare att det är denna metodiska ansats som i realiteten används vid de flesta undersökningar som är baserade utifrån en fallstudie. Då uppsatsen ämnar bringa klarhet kring, och förstå verkligheten i, hur identitet och kultur inom en organisation påverkar medarbetarlojalitet ämnar vi även att parallellt analysera det insamlade empiriska materialet tillsammans med olika teorier i en kontinuerlig process, något som Dubois och Gadde (2002) menar är representativt för en abduktiv ansats. Då Bryman och Bell (2005) menar att en deduktiv ansats innebär att man utifrån förkunskap, tillsammans med teorier, skapar hypoteser för att slutligen revidera teorin, faller detta inte helt i linje med det tillvägagångssätt vi haft. Då vi haft viss förkunskap om området vi studerat, tillgång till befintliga teorier, samt ett syfte som grundar sig i att öka förståelsen kring vad särskilda teorier presenterar, kan man däremot säga att detta sammantaget innebär inslag av en deduktiv ansats. Då vi genom insamlade data även ämnar förstå förhållandet inom den valda teorins ramverk, får vi ett inslag av en induktiv ansats (Bryman & Bell, 2005). Att vi på detta sätt använder den induktiva och deduktiva ansatsen i symbios innebär att vi utgår från en abduktiv ansats (Patel & Davidsson, 2014).

### 4.1.3 Ontologiskt perspektiv

Studien tar sin utgångspunkt i ett konstruktionistiskt, ontologiskt förhållningssätt. Detta innebär enligt Bryman och Bell (2005) att sociala egenskaper kan ses som ett resultat av samspelet mellan olika individer som kan ha olika uppfattningar, vilket i sin tur kan leda till olika handlingar. Det konstruktionistiska synsättet innebär att sociala aktörer faktiskt kan påverka och revidera tillståndet de befinner sig i, och därmed också ge upphov till olika tolkningar av verkligheten inom olika sociala miljöer. Detta förhållningssätt lämpar sig i denna undersökning då vårt syfte är att skapa en fördjupad förståelse kring hur identitet och kultur kan påverka organisationers arbete med att uppnå hög employer brand loyalty. Då vi anser att individer kan ha olika uppfattningar eller tolkningar av verkligheten, även inom samma organisation, krävs det att vi kan utforska de sociala samspel som sker mellan olika individer och detta förhållningssätt blir därför, till skillnad från det objektivistiska synsättet, passande i denna uppsats (Bryman & Bell, 2005).

#### **4.1.4 Kunskapsteoretiskt perspektiv**

Studien ser även till det kunskapsteoretiska, även kallat det epistemologiska perspektivet, som är centralt inom kvalitativ metodik. Det kunskapsteoretiska perspektivet utgår ifrån en tolkningsinriktad studie, ett interpretativistiskt förhållningssätt, med förståelse för en social verklighet, där individers uppfattning av upplevelser utgör verkligheten. Uppsatsen tar utifrån detta ett hermeneutiskt tolkningsperspektiv då detta tankesätt enligt Bryman och Bell (2005) tar sin utgångspunkt i den värld människor kan se, uppfattar sig vara en del av, eller lever i. Då vår studie bygger på intervjuer, och således personers individuella erfarenheter, passar detta perspektiv denna uppsats. Den data vi samlar in genom intervjuer bygger således på människors egna, men socialt konstruerade, uppfattningar och historier.

## **4.2 Fallstudieobjekt**

### **4.2.1 Employer Brand Loyalty som utgångspunkt**

Som tidigare nämnt är organisationsidentitet och organisationskultur avgörande för ett företags employer brand loyalty, då de elementen, enligt Backhaus och Tikoo (2004), påverkar hur hög en organisations employer brand loyalty är. Det är således avgörande för vår studie att vårt fallföretag har hög employer brand loyalty, då det skapar möjligheten att undersöka och avgöra till vilken utsträckning organisationsidentitet och organisationskultur påverkar employer brand loyalty, alltså medarbetares lojalitet till arbetsgivaren.

Hennes & Mauritz AB:s (hädanefter H&M) anställda har vid flertalet tillfällen beskrivits som lojala (Forsberg, 2020). Trots att företaget ibland förekommer i negativt associerade sammanhang, där bland bristande arbetsförhållanden (Wikén, 2019), är majoriteten av företagets anställda stolta över att jobba på H&M (Comparably, 2020; Forsberg, 2020). Detta gäller även för butiksmedarbetare på H&M (Palm & Alsgren, 2019). De anställda på H&M anses ha också högt engagemang för sin arbetsplats, och de är mycket lojala till ägarfamiljen. Anställda anses inte heller skvallra om företaget och dess ägare, trots att de cirkulerar i välkända kretsar som ofta står i fokus (Forsberg, 2020).

H&M har även placerat sig över branschsnittet i undersökningar om medarbetarnas nöjdhet, och H&Ms sverigechef, Filip Ekvall, betonar i en intervju att H&M värderar individen. Ekvall menar fortsättningsvis att företaget inte hade klarat sig utan sina väldigt engagerade medarbetare, och att dem utgör företaget (Larsson, 2019). Anställda stannar kvar på

arbetsplatsen, och upplever att dem har roligt på jobbet. H&M är även ett väletablerat företag, som internt arbetar med employer branding, vilket ger oss möjligheten att få utbredd information som är relevant för vår forskningsansats (Forsberg, 2020; H&M Group, 2019b). Eftersom employer brand loyalty återfinns som hög på H&M, har vi som utgångspunkt att om något av elementen organisationsidentitet eller organisationskultur påvisas vara starkt på H&M, så innebär det att det elementet har stor påverkan på employer brand loyalty.

#### **4.2.2 Bakgrund Fallstudieobjekt**

Varumärket H&M tillhör H&M Group, som i sin tur består av åtta olika varumärken, men denna studie innefattar endast varumärket H&M som fallstudieobjekt. Vi har däremot valt att använda datakällor och rapporter hämtade från H&M Group, eftersom värderingar, mål och arbetssätt kommuniceras som gemensamma för samtliga varumärken, vilket även gör dessa rapporter applicerbara på H&M ensamt. Då utgångspunkten för denna studie är kvalitativ genomförs intervjuer med organisationsmedlemmar, där respondenterna endast tillhör det separata varumärket H&M.

### **4.3 Kvalitativa intervjuer**

#### **4.3.1 Semistrukturerade intervjuer**

En risk som kommer med en kvalitativ metodik är avsaknad av struktur, men det finns samtidigt påtagliga fördelar med en mindre strukturerad process, där det skapas unika möjligheter för forskaren (Bryman & Bell, 2005). Vi har valt att utforma intervjuprocessen enligt en semistrukturerad intervjuform, vilket ger oss möjligheten att använda både strukturerade och ostrukturerade inslag. En semi-strukturerad process innebär fördelaktigen viss struktur i tillvägagångssättet, där det förekommer förvalda frågor och teman som är enhetliga vid de olika intervjutillfällena. Detta upplägg passar bra i ett småskaligt projekt, och underlättar framförallt vid jämförandet av de olika svaren (Alvesson, 2011). Samtidigt tillkommer flexibilitet vid intervjutillfället, där respondenten tillåts att på ett nyanserat sätt utveckla sina svar, och intervjuaren tillåts ställa följdfrågor för fördjupad förståelse. Som intervjuare tillåts man även att strukturera om frågornas ordning vid de olika tillfällena, för att intervjuformen ska efterlikna en konversation och på så sätt framkalla en mer naturlig miljö (Bryman & Bell, 2005).



### 4.3.2 Urval

I vår studie har vi utgått från ett bekvämlighetsurval, ett i mängden av former under begreppet icke-sannolikhetsurval. Bekvämlighetsurval användes då vi haft kontakt med ett fåtal personer inom organisationen som hade lämpliga positioner för att vara med i undersökningen. Efter att vi vänt oss till dessa genom ett bekvämlighetsurval använde vi sedan den så kallade snöbollsmetoden för att hitta nya personer av betydande relevans för studien (Bryman & Bell, 2005). Kontakterna på företaget gav oss tillträde till den sociala miljön, vilket medverkade i att vi fick en god insikt i organisationen och utbredd tillgång till information av medarbetare. Anställda på företaget tog sig tid att hjälpa oss att genomföra studien, något som hade försvårats om det inte funnits en relation till någon av författarna. Med anledning av ovan nämnda delar bedömde vi att bekvämlighetsurvalet var väl passande för att kunna genomföra studien och komma fram till ett resultat. Då H&Ms huvudkontor är beläget i Stockholm är det även ett bekvämlighetsurval utifrån en geografisk synvinkel, då vi fick möjlighet att genomföra några av intervjuerna via personliga möten.

Då vi ämnat att undersöka hur respondenterna faktiskt upplever kulturen och identiteten inom organisationen, snarare än deras förkunskaper om företagets employer branding-arbete, hade vi inga krav eller önskemål på att respondenterna arbetat kring organisationens kultur och identitet genom sina positioner. Vi utgick från att urvalet skulle bestå av 5 till 6 personer i linje med vad Trost (2014) menar är en rimlig mängd respondenter vid en kvalitativ intervju. Detta grundar sig i att materialet ofta blir ohanterligt vid fler intervjuer, där man riskerar att missa viktiga detaljer som förenar eller skiljer respondenterna åt. Det lämpar även sig bättre att börja med ett mindre urval, för att sedan efter hand lägga till respondenter om man känner att man behöver komplettera med ytterligare information (Trost, 2014). Även då vi utgick från, vad Trost (2014) menar är en rimlig mängd respondenter, lades fyra ytterligare respondenter till då vi ville försäkra oss om att mängden insamlad empiri var tillräcklig för att analysera och komma till slutsatser gällande de frågor vi ämnat att besvara. Vi använde oss utav en provintervju där vi testade frågorna för att upptäcka potentiellt nödvändiga ändringar av formulering och innehåll. Vi ansåg dock efter provintervjun att ändringar inte var nödvändiga, då vi var nöjda med materialet vi tillhandahållit under provintervjun. Trots uttryckt kritik mot användning av provintervjuer som empiriskt material har vi, i enlighet med Trosts (2014) rekommendationer, använt data från provintervjun för att inte låta användbart material gå förlorat. Nedanför presenteras en tabell över respondenterna.

Respondent (Namnen är fiktiva)	Befattning	Intervjulängd	Genomförande
Anna	Assistant Buyer	46 min	Telefonintervju
Carl	Buyer	52 min	Personlig Intervju
Clara	Business Controller	33 min	Telefonintervju
Gustav	E-commerce Merchandiser	63 min	Personlig Intervju
Hannes	Project Manager	38 min	Zoom
Hedvig	E-commerce Merchandiser	33 min	Telefonintervju
Josefin	Assistant Buyer	43 min	Telefonintervju
Maja	Sales Advisor	37 min	Telefonintervju
Petra	Sales Advisor	30 min	Telefonintervju
Sandra	Business Controller	48 min	Telefonintervju

Tabell 1. Lista över intervjurespondenter

#### 4.3.3 Förberedelse och genomförande

I förberedelsen av intervjuerna utformade vi en intervjuguide som innehöll en lista av frågeområden och huvudfrågor, vilka samtliga intervjuare lärde sig utantill innan intervjutillfällena. Genom att utforma ett semistrukturerat intervjuformat genom frågeområden, tillåter man respondenterna att styra intervjuens riktning och följd på frågorna, vilket i sin tur skapar en personlig och transparent intervju (Trost, 2014; Bryman och Bell, 2005). Ett öppet och transparant klimat skapar även goda förutsättning för datainsamling, där samtalet blir spontant och ger utrymme för respondentens personliga åsikter och synpunkter (Holme & Solvang, 1997; Bryman och Bell, 2005). Holme och Solvang (1997) menar att det finns fyra olika huvudmoment som är avgörande för hur resultatet av en intervju blir; *teman, roller, aktörer och kulisser*.

‘Teman’ innebär att det finns olika ämnen som respondenter finner är lättare eller svårare att prata om, där frågor som berör till exempel anställdas överordnades beteende kan uppfattas som ett komplext eller känsligt ämne (Holme & Solvang, 1997). Med grund i detta inkluderades

inga frågor som berör hur respondenterna uppfattar att deras överordnade främjar en viss typ av kultur- eller företagsidentitet i frågeområdet, men vi ställde följdfrågor om respondenterna själva initierade samtalsämnet.

Med 'roll' menar Holme och Solvang (1997) att förväntningar som vi som forskare har på respondenterna kan variera beroende på deras roll eller tidigare personliga relationer. Likaså kan respondenternas förväntningar på personen som håller intervjun variera beroende på respondenternas inställning och förkunskap om intervjuaren (Holme & Solvang, 1997). För att neutralisera eventuella förutfattade meningar om intervjuaren utgick vi ifrån samma frågor till samtliga respondenter, och försökte i samtliga intervjuer inta en position som förstående lyssnare. Vi försökte även, i enlighet med Holme och Solvangs (1997) rekommendationer, ställa frågorna med olika formuleringar, för att på så sätt inte helt utelämna vår ställning och forskningsfråga. Detta innebar att respondenten fick formulera sina åsikter och svar på sitt eget sätt där vi försökte inta en roll som engagerade men något naiva och ovetande (Holme & Solvang, 1997). Intervjuares förutfattade meningar om respondenterna grundar sig istället ofta i förkunskap om respondenten genom personliga relationer eller social status. Om intervjuaren redan besitter information om respondenten, och respondenten är medveten om detta, tenderar respondenten att ge svar dem tror att intervjuaren förväntar sig. Det är således även här viktigt att man som intervjuare ger intryck av att vara genuint intresserad av respondentens personliga uppfattning och erfarenheter, vilket vi haft i åtanke vid intervjutillfällena (Holme & Solvang, 1997).

Gällande 'aktörer' menar Holme och Solvang (1997) att det är en skör balansgång mellan att pressa respondenten på information de egentligen inte är bekväma att dela med sig av, och att få ut den information man hoppats på att få ta del av. Samspelet mellan deltagarna blir därför viktigt under intervjun, där intervjuaren måste avläsa respondentens signaler.

Det sista elementet handlar om 'kulissen', eller miljön, där intervjun hålls (Holme & Solvang, 1997). Det berör exempelvis "Förhållanden som tid, plats, hur man sitter, hur förberedd man är eller om man har teknisk apparatur..." (Holme & Solvang, 1997, s.107). Utifrån dessa olika förutsättningar kan man alltså förväntas nå olika resultat. Innan våra intervjutillfällen frågade vi respondenten om tillåtelse för inspelning, och om respondenten ville vara anonym. Detta gjordes för att försäkra sig om att respondenten kände sig trygg, och att intervjusituationen skulle upplevas som naturlig (Holme & Solvang, 1997).

I och med rådande situation i Sverige under våren 2020, med en utbredd pandemi av Covid-19 (Folkhälsomyndigheten, 2020), valde vi att försöka genomföra majoriteten av intervjuerna digitalt via Zoom. Då det oftast är mer fördelaktigt att i intervjusammanhang ha möten där man kan se respondenten, på grund av att det möjliggör att kunna läsa av respondenternas kroppsspråk och gestikulationer, var det också vårt mål (Bryman & Bell, 2005). Tyvärr var det inte alls lika lätt som vi trott att genomföra intervjuerna på ett sådant sätt att vi kunde se respondenterna men vi upplever ändå att vi efter samtliga intervjuer fått en tydlig bild av vad respondenten ville förmedla med dennes svar.

Intervjuguiden som utformades gav utrymme för öppna svar och ett utkast som diskuterades i samspel med vår handledare skapades innan det första intervjutillfället. Vi använde oss av en intervjuguide då Bryman och Bell (2005) uttrycker att under semistrukturerade intervjuer bör intervjuaren följa ett sådant schema, även om detta inte är slaviskt. Under hela intervjuerna var vi lyhörda och flexibla gällande ordningsföljd av frågor samt uppföljning av svar. Vi lät även ljudinspelningen stå på under tiden intervjuerna rundades av och avslutades, då Hammersley och Atkinson (1995) menar att det oftast är i sådana lägen som avslöjande information eller åsikter kan komma fram.

Under intervjuernas gång upplevde vi att vi nådde en mättnad, där vi snabbt kunde urskilja tydliga mönster och återkommande svar (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Vi bedömer att genom de enhetliga svaren och återkommande mönstren har tillåtit oss att diskutera sociala sammanhang på ett nyanserat sätt, vilket i sin tur har genererat tydliga slutsatser. Trots den upplevda mättnaden genomförde vi fler intervjuer, vilket gjorde att vi i efterhand även hade underlag för att diskutera beteenden och utfall som vi inte först förväntat oss, i enlighet med hur Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) menar att mättnad bör hanteras.

## **4.4 Datakällor**

### **4.4.1 Dokument som datakälla**

Vi har i använt oss av vissa typer av dokument som datakälla, där vi försökt tolka och analysera dessa för att få en bild av hur H&M som företag uttrycker sig arbeta kring ämnena inom vårt forskningsområde. Vi har främst använt oss av dokument från organisationen som årsredovisningar och hållbarhetsrapporter. Sådana dokument är enligt Bryman och Bell (2005) mycket heterogena källor men kan ge viss kunskap för att beskriva hur organisationen opererar

såväl som en kunskapsbas gällande dess historia. Organisationsdokument som är offentliga behöver inte nödvändigtvis vara en representativ beskrivning av hur olika aktörer upplever olika situationer då människor som producerat dokumenten troligtvis har haft någon ståndpunkt de önskar att förmedla (Bryman & Bell, 2005). Men i kombination med intervjuer med anställda på H&M ämnar vi att undersöka hur autentisk denna information kan antas vara. Det är dock möjligt att olika grupperingar inom organisationen kan ha olika synsätt som speglar dess position inom företaget (Bryman & Bell, 2005). Vi utgår således inte heller från att dokumenten utgör objektiva beskrivningar av hur H&M är eller opererar som företag, utan dessa dokument ligger snarare till empirisk grund för att kunna jämföra H&Ms uttalade arbetssätt med hur de anställda upplever att det är.

#### **4.4.2 Internet vid datainsamling**

Vi har vidare använt oss av H&Ms egna hemsida för att samla in empiri för hur H&M utger sig att arbeta kring employer branding. Vi har också inhämtat data från olika platsannonser på internet för att se hur H&M väljer att presentera sig för potentiella nya arbetstagare. Det finns enligt Bryman och Bell (2005) anledningar till att ställa sig lika skeptisk mot denna typ av datainsamling som till andra typer av dokument, då det ofta finns kommersiella motiv bakom uppkomsten av webbplatsen.

#### **4.4.3 Personliga dokument som datakälla**

Personliga dokument, som exempelvis en biografi, kan användas som ett komplement till intervjuer och andra dokument i kvalitativa undersökningar (Bryman & Bell, 2005). Vi har i denna uppsats använt oss av en biografi för att inhämta data, och således också utöka vår förståelse kring hur H&M opererar. Denna biografi ger en bild av hur såväl anställda som tidigare anställda inom H&M ser på företaget, och tar även del av interna dokument för att ge en, enligt författarna, "...tydligare bild av hur det gick till när han [Stefan Persson] skapade ett av Sveriges största företag genom tiderna och hur han ska ta H&M in i framtiden" (Palm & Alsgren, 2019, omslagets baksida).

### **4.5 Kvalitetsbedömning**

Scott (1990) presenterar fyra kriterier, *autenticitet*, *trovärdighet*, *representativitet* och *meningsfullhet*, som är betydande i bedömning av en datakällas kvalité. Kriterierna är också avgörande och bör uppfyllas för att dokumenten ska kvalificeras som kvalitativa. Fortsättningsvis menar Bryman och Bell (2005) att de två kriterierna *trovärdighet* och *äkthet*

är två grundläggande kriterier för bedömning av en kvalitativ forskningsansats. Vi kommer därför i detta avsnitt presentera hur vi arbetat med, och uppfyller, de olika kriterierna.

#### 4.5.1 Kvalité datakällor

Vi har använt oss av Scotts (1990) fyra kriterier för att bedöma kvaliteten på de dokument som använts som datakälla. Enligt honom så skall kriterierna *autenticitet*, *trovärdighet*, *representativitet* och *meningsfullhet* vara uppfyllda för att dokumenten ska kunna klassas som kvalitativa. Med 'autenticitet' menar Scott (1990) att materialet bör vara äkta och av otvetydigt ursprung. Vi har genomgående granskat källorna vi tagit del av för att ta reda på om den påstådda författaren också varit den verkliga upphovsmannen. I de situationer det inte varit fallet har vi också hänvisat till upphovsmannen eller tydliggjort relationen mellan dessa. Med 'trovärdighet' menas att materialet ska vara utan felaktigheter och förvrängningar. Detta har vi kontrollerat genom att vara kritiska till om upphovsmännen varit medvetna om att materialet kommer få stor uppmärksamhet. Vi har då också hållit en viss grad av skepticism till hur ärliga upphovsmännen varit kring alla delar av materialet. Att materialet är 'representativt' innebär att det ska vara typiskt när det gäller den kategori det tillhör. Om det inte skulle vara det så bör man vara medveten om till vilken grad det inte är typiskt. Detta har vi haft i åtanke när vi granskat tillgängligt material vid datainsamling, då det finns en risk för skevhet när det exempelvis kommer till olika dokument producerade av en specifik organisation. Med det sista kriteriet, 'meningsfullhet', menar författaren att materialet skall vara tydligt och begripligt (Scott, 1990). Detta har vi hanterat genom att enbart använda oss av källor som vi helt förstått innebörden av. Vi har således bedömt våra olika källor och anser att alla de källor vi använt oss av uppfyller dessa kriterier.

#### 4.5.2 Trovärdighet

Inom kriteriet trovärdighet finns fyra delkriterier; *Tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *bekräftelse*. 'Tillförlitlighet' berör hur forskaren uppfattar och beskriver det respondenterna sagt och delat med sig av. Forskaren ska således presentera en social situation i enlighet med hur respondenten eller respondenterna beskrivit den (Bryman & Bell, 2005). För att försäkra oss om att vi har gett en riktig bild, som överensstämmer med den respondenterna delat med sig av, har vi låtit vardera respondent bekräftat att det vi beskriver från intervjutillfället stämmer. Vi kan på så sätt säkerhetsställa att forskningen grundas på riktig information, och resultatet vi tar fram blir då också mer trovärdigt (Bryman & Bell, 2005).

‘Överförbarhet’ handlar om hur resultaten som tas fram går att överföra eller konvertera till andra kontext. Osäkerheten kring överförbarhet grundas enligt Bryman och Bell (2005) i att man i en kvalitativ undersökning gör en djup analys av ett fåtal personers uppfattning av ett socialt sammanhang, där deras personliga egenskaper och erfarenheter kan komma att påverka deras uppfattning. I och med att forskningen genomförs med hjälp av ett fallföretag är det kritisk att få specifik förståelse för just denna sociala kontext, vilket vi även tydliggör kontinuerligt under rapportens gång. Då vi har utformat ett syfte som innebär ett kunskapsbidrag till en redan befintlig teori, där fokus ligger på att möjligen sträva åt generaliseringar som gjorts, är det i vårt fall högst relevant att få djup förståelse för just denna sociala kontext. Detta gör att vi till viss del frånkommer att dra för generaliserade slutsatser, vilket är en risk med en kvalitativ undersökning (Bryman & Bell, 2005)

‘Pålitlighet’ handlar enligt Bryman och Bell (2005) om hur forskarna antar ett granskande synsätt, där man redogör alla faser inom processen, där alla delar bör presenteras. För att gardera oss mot tveksamheter kring pålitlighet har vi tydligt presenterat vårt tillvägagångssätt för insamlad empiri och analys i metodkapitlet, samt tydligt rubricerat rapportens olika delar.

Det sista kriteriet, ‘bekräftelse’, handlar om att forskaren ska vara i god tro där man inte låtit personliga attityder och värderingar påverka genomförande och resultat (Bryman & Bell, 2005). Vi har således handlat i god tro i enlighet med detta, där vi fokuserat på att få fram information lämplig till vår frågeställning och syfte för att presentera en sann bild.

#### 4.5.3 Äkthet

Bryman och Bell (2005) presenterar kriterier inom äkthet som Guba och Lincoln (1995, nämnda i Bryman och Bell, 2005) tagit fram för att bedöma äkthet för kvalitativa undersökningar. Detta gjorde dem då de redan framtagna kriterierna utformades främst för kvantitativa undersökningar, vilket medför att dem inte är fullständigt applicerbara på kvalitativa undersökningar. Vi kommer diskutera de tre första kriterierna; *pedagogisk autenticitet*, *ontologisk autenticitet* och *rättvis bild*.

‘Pedagogisk autenticitet’ berör huruvida deltagarna fått en bättre bild av hur personer runt omkring sig upplever miljön (Bryman & Bell, 2005). För att säkerhetsställa detta menar vi att dela med av oss den fullständiga rapporten till deltagarna, för att ge dem möjligheten att ta del av andras uppfattningar och intervjuer. ‘Ontologisk autenticitet’ handlar istället om huruvida

deltagarna själva utvecklat en bättre förståelse för den miljö de befinner sig i (Bryman & Bell, 2005). Förhoppningsvis har vi genom våra frågor fått deltagarna att reflektera över situationer och sammanhang de vanligtvis inte tänker på, samt att på så sätt givit dem utrymme att analysera hur de själva känner kring de situationerna. 'Rättvis bild' handlar om hur ens urval bör representera den grupp man faktiskt undersöker (Bryman & Bell, 2005). För att försäkra oss om att ge en korrekt bild av anställdas uppfattning har vi valt en urvalsgrupp där respondenterna varit på företaget olika länge, arbetat inom olika avdelningar och haft olika positioner.

#### 4.5.4 Källkritik

Med utgångspunkt i att vi enbart vill presentera trovärdiga källor har vi granskat och varit källkritiska mot samtliga källor vi använt oss av i arbetet. Enligt Holme och Solvang (1997) kan denna granskning delas upp i fyra olika kriterier; *observation*, *ursprung*, *tolkning* och *användbarhet*. Med 'källobservation' menar författarna att materialet bör kunna bidra till en tydlig bild av källorna själva och de tendenser de uppvisar (Holme & Solvang, 1997). Detta är viktigt då man bör kunna uppvisa ett material som inte är systematiskt skevt, vilket kan ske om man exempelvis får information "...från bara en av parterna i en konflikt, trots att [man] strävar efter en helhetsbild av situationen" (Holme & Solvang, 1997, s. 131). Vi har därför använt oss av källor med olika infallsvinklar av H&M för att få en så tydlig bild av verkligheten som möjligt.

Det andra kriteriet är bestämning av en källas 'ursprung'. Under detta kriterium är det viktigt att skapa sig en uppfattning om vem som står bakom källan (Holme & Solvang, 1997). Detta måste göras för att bilda sig en uppfattning om vilket samband det finns mellan materialet och den verklighet som den önskar sig beskriva (Holme & Solvang, 1997). Dahl (1967, nämnd i Holme & Solvang, 1997) menar att "Konkret kommer detta att röra frågor om vem eller vilka som var upphovsmän, när och var källan blev till, vilka dess primära syften var, hur vi funnit eller fått tag i källan". Vi har i vår uppsats utgått från dessa frågeställningar för att bedöma vilken relation som finns mellan upphovsmannen och de områden som berörs i källmaterialet. Därefter har vi valt källor som är så nära knuten till den situation den behandlar som möjligt, något som Holme och Solvang (1997) nämner som viktigt.

'Tolkning' av källmaterialet är det tredje steget och innebär att man ska innehållsbestämma källan (Holme & Solvang, 1997). Här menar Holme och Solvang (1997) att man bör analysera



vad som står i källan och vad upphovsmännen till källan har för avsikt att komma fram till. Man kan inte heller alltid utgå från att budskapen källan har som mål att förmedla alltid kommer fram på ett, ur sändarens perspektiv, önskvärt sätt. Därför är det viktigt att kontrollera mottagarens tolkningar av källans innehåll (Holme & Solvang, 1997). Författarna menar att syftet med detta arbete är att kunna ge en heltäckande bild av strukturer och helheter (Holme & Solvang, 1997). Utifrån detta har vi analyserat källorna och tillsammans tolkat innehållet för att skapa oss en uppfattning av relationer såväl som innehåll som på bästa sätt speglar upphovsmännens avsikt med materialet.

Det sista kriteriet för källanalysen är bestämningen av 'användbarhet' där Holme och Solvang (1997) menar på att man måste besvara frågan kring hur användbar källan är för varje specifikt syfte. Dahl (1967, nämnd i Holme & Solvang, 1997, s.135) menar på att man måste avgöra hur "...nära eller hur direkt källan är kopplad till en bestämd situation och i vilken utsträckning källan på ett trovärdigt sätt kan belysa centrala faktorer...". Vi har med ursprung i detta analyserat källorna utifrån vilken trovärdighet vi upplever att källan har. Vi har vidare försökt använda oss av källor som är så oberoende av varandra som möjligt, vilket enligt Holme och Solvang (1997) är en viktig del i bestämningen av olika källors användbarhet. Holme och Solvang (1997) menar vidare att det är mycket sällan som man kan hävda att de slutsatser man drar är absoluta. Det blir därför viktigt att i varje steg av källanalysen vara medveten om vad som försvagar eller stärker källans trovärdighet, något som vi källkritiskt analyserat i varje steg av analysprocessen av våra källor.

#### **4.5.5 Förförståelse**

I denna studie har vi haft förförståelse för hur det valda fallföretaget arbetar med employer branding genom organisationsidentitet och organisationskultur, då vi har vänner och bekanta som jobbar på H&M. Denna förståelse har också legat till grund för vårt intresse i undersökningen, och har varit bidragande i utformningen av problematisering och syfte. Detta innebär att förförståelsen eventuellt har haft inverkan på hur teorin kring employer branding skildrats i rapporten, samt påverkat analysen av empirin. Förförståelsen för ämnet kan alltså ha bidragit till en subjektivitet när information om employer branding presenterats och analyserats i studien. För att undvika att förförståelsen påverkar studiens resultat negativt har vi eftersträvat ett objektivt förhållningssätt till teori, empiri och analys. Detta bland annat genom att samla data som möjliggör granskning genom olika perspektiv på teorin inom employer branding samt att alltid ställa oss kritiska till använd teori och empiri. För att säkerställa att subjektiva

tolkningar av empirin som bygger på förförståelse ska limiteras har utgångspunkten för analys av teori och empiri varit en akademiskt förankrad metod.

Förförståelsen vi haft sedan tidigare kan också ha påverkat hur intervjuerna utformats och sedan genomförts. Förförståelsen kan ha bidragit till att frågorna som ställts till respondenterna blivit ledande i någon mån. För att kringgå detta problem fick den som haft minst kontakt med de utvalda respondenterna på H&M utarbeta intervjuguiden. Guiden redigerades gemensamt för att utforma helt objektiva intervjufrågor.

#### 4.5.6 Triangulering

Triangulering handlar om att man som författare garderar sig mot att ge felaktiga eller missvisande svar, genom att presentera sociala företeelser på ett så nyanserat sätt som möjligt (Bryman & Bell, 2005; Johansson, 2002). Vi har framförallt använt oss av triangulering av datakällor, där vi valt respondenter som kan ge oss så många olika infallsvinklar som möjligt (Johansson, 2002). Då vi från en början fått möjligheten att intervjua anställda på H&M genom en personlig relation, var vi måna om att även inkludera respondenter som ingen av oss författare haft personlig kontakt med, eller haft förkunskap om, innan intervjun. Detta gjordes för att ge en korrekt bild som speglar flera olika perspektiv, vilket i sin tur ökar tillförlitligheten för materialet och resultaten (Bryman & Bell, 2005). Vi valde även att inkludera respondenter från flera olika avdelningar, med varierande titlar, för att skildra en bild av företaget som är en gemensam uppfattning, oberoende av vart på företaget man befinner sig (Bryman & Bell, 2005; Johansson, 2002).

Vi har även använt oss av teoritriangulering, där data analyseras med olika teoretiska utgångspunkter (Johansson, 2002). Vi utgår ifrån ett specifikt ramverk, men då skaparna av det ramverket själva använt olika källor för att definiera betydande begrepp inom ramverket, har även vi valt att inkludera olika författare i vår teoretiska bakgrund. Användning av teori som grundas utifrån olika perspektiv ger vår undersökning ett mer nyanserat resultat, där vi kan försäkra oss om att vi utgått ifrån väl beprövade teorier och begrepp (Bryman & Bell, 2005; Johansson, 2002).

## 5. Empiri & analys

Under detta avsnitt presenteras och analyseras all inhämtad empiri, och upplägget är enhetligt genom hela avsnittet. Vi har valt att dela upp empirin och analysen utifrån de upptäckter vi gjort i analysdelarna, för att tydligt separera organisationsidentitet och organisationskultur. Först presenteras vår primärdata som hämtats genom intervjuer med anställda på H&M, där ett fåtal citat representerar medarbetarnas gemensamma uppfattning inom varje ämne. Sedan presenteras sekundärdata i form av material från boken 'The Big Boss', skriven av Erik Palm och Jonas Alsgren. Avslutningsvis presenteras sekundärdata inhämtad från H&Ms egna dokument, hemsida, och platsannonser. Med presenterad empiri tillkommer efterföljande analys av materialet, innan nästa tema presenteras och analyseras.

### 5.1 Identitetsdrivande faktorer

#### 5.1.1 Ledord & Värderingar

Många av respondenterna upplever att det saknas tydliga ledord och värderingar från ledningen, där de menar att deras sätt att jobba på främst styrs av dem själva. Carl är en av dem som beskriver att ledord inte påverkar hans team, där han säger;

*“Alltså, vi vill ju som stort liksom vara förebilder, och vi har några såna meningar eller ord som jag faktiskt inte kommer ihåg just nu. Men ja så det finns ju, men kanske inte något som tas upp mer än på stora träffar eller så, inte i min närhet i alla fall. Egentligen skulle jag väl mer säga att det mer är hur alla är och vilka personer som jag jobbar med som mer styr arbetsklimatet.”*

Inte heller Sandra, som är business controller, är säker på om ledorden faktiskt genomsyrar organisationen, men hon menar att budskapet ändå kommuniceras. På frågan om det finns några övergripande mål inom organisationen svarar Sandra;

*“Oj, det finns det säkert, men jag vet faktiskt inte. Det finns i och för sig de här värderingar som alla talar om väldigt mycket. Jag skulle ändå säga att liksom typ 'keep it simple', det är en av våra värderingar som vi försöker applicera på allt vi gör och sådär, så där tycker jag ändå att man matas med det, och att det finns med i det dagliga arbetet egentligen. Man försöker skapa någon form av gemenskap kring H&M values som alla ska pränta in, och som man blir matad av hela tiden.”*

Hedvig, som är e-commerce merchandiser, menar istället att de värderingar som H&M trycker på är betydande för verksamheten, och förklarar hur hon tycker att dem stämmer överens med arbetssättet inom hennes avdelning.

*“Vi har dem här H&M values, ‘entrepreneurial spirit’, ‘we believe in people’, ‘we are one team’ och sådär. Framförallt ‘one team’ märks. ‘Entrepreneurial spirit’ också, det märks för vi har mycket frihet och kan hitta vad som funkar bäst själva och sådär.”*

Gustav, som är e-commerce merchandiser, menar däremot att vissa värderingar till och med motsätter sig hur de på H&M faktiskt arbetar i den dagliga verksamheten.

*“H&Ms värderingar ska alltid styra, och så upplever jag att det inte riktigt är för att de har till exempel några värderingar där som är såhär ‘open-minded’ och ‘straightforward’ typ, och det tycker jag inte rimmar jättebra med hur svenskar är i form av feedback eller konstruktiv kritik.”*

H&M skriver själva att det inom organisationen finns tydliga riktlinjer i form av exempelvis ‘Code of Conduct’-dokument, bland andra viktiga styrande dokument, som grundläggande pelare för medarbetarna att arbeta efter. Dessa har som övergripande mål att ge de anställda en vägledning om hur den kommunicerade värdegrunden och företagskulturen bör genomsyra företaget (H&M Group, 2019b). H&M har utformat ett koncept, som de kallar “The H&M way”, som ska utforma hur organisationsmedlemmar arbetar och beter sig på arbetsplatsen. I konceptet ingår bland annat ‘H&M-values’, vilka är ‘We are one team’, ‘We believe in people’, ‘Entrepreneurial spirit’, ‘Constant improvement’, ‘Cost-conscious’, ‘Straightforward and open-minded’ samt ‘Keep it simple’ (H&M Group, 2020a).

När respondenterna blev tillfrågade om de följer några specifika ledord i sitt team uttalade av H&Ms ledning, gav respondenterna ett flertal olika svar som alla skiljde sig från varandra. Det är således svårt att utläsa en gemensam ställning respondenterna har för att besvara frågorna “vilka är vi?” och “vilka vill vi bli?”, och vi kan därför se att organisationsidentiteten, inom denna aspekt, inte uppfyller kriterierna för att vara varken distinkt eller centralt, något som Albert och Whetten (1985) nämner är grundläggande för att identifiera organisationsidentitet.

Några av respondenterna nämner däremot något av ledorden uttalade av H&Ms ledning, där bland ‘We are one team’, ‘Entrepreneurial spirit’, ‘Keep it simple’, men ingen av respondenterna nämner samma uttalande som någon annan. H&M har således till viss del gjort

uttalanden som nått ut till medarbetarna, men i och med att det saknas en enhetlig kollektiv uppfattning, blir dem inte centrala eller distinkta, och på så sätt inte heller avgörande för organisationens identitet (Backhaus och Tikoo, 2004; Albert & Whetten, 1985). Detta innebär att H&M har försökt att påverka kulturen genom employer branding med grund i värdeord från ledningen, lik hur Backhaus och Tikoo (2004) menar att en organisation bör göra, men att dem trots detta inte lyckats påverka organisationsidentiteten.

### 5.1.2 Communities på H&M

Det finns också ett typ av 'community' bland medarbetarna, där Gustav menar att många söker sig till H&M på grund den sociala biten, eftersom många är utåtriktade och vill ha roligt på arbetsplatsen.

*“Det är ett litet community typ, alltså så här, folk är stolta att jobba på H&M och man identifierar sig tydligt med de, och också då med sina arbetskamrater. En förutsättning för att skapa det här communityt är att folk faktiskt söker efter den här gemenskapen, och det upplever jag att många gör. Det måste finnas en drivkraft i att vilja umgås mycket med sina arbetskamrater, och så vinner man mycket på att vara utåtriktad, för det handlar mycket om att nätverka på H&M.”*

Dutton, Dukerich och Harquail (1994) menar, som tidigare nämnt, att människor vill identifiera sig med företag som upplevs som attraktiva eller unika, vilket vi genom Gustavs svar kan se är fallet för H&M. Det visar sig här att många söker sig till H&M för att de identifierar sig med organisationens identitet genom 'word of mouth', där anställda skapar attitydbidrag på samma sätt som konceptualiserat av Albert och Whetten (1985). Det framgår också att anställda är stolta över att jobba på arbetsplatsen, och Gustav förklarar att det framförallt beror på att anställda sökt sig till H&M på grund av det sociala arbetssättet, vilket ingår i definitionen av en organisationskultur (Cable & Judge, 1996). Med andra ord har kulturen i detta fall haft en inverkan på identiteten, vilket också enligt Albert och Whetten (1985) är ett av kännetecknen för en distinkt identitet.

### 5.1.3 Arbetsförhållande

Respondenterna, i intervjuerna genomförda av oss, presenterar även flera negativa aspekter med organisationskulturen på H&M. Hannes menar att det är problematiskt att det ofta kommer olika direktiv från olika ledare.

*“Alltså, det känns ibland som att man får höra att något beslut är fattat och att man ska förhålla sig till det, men sen hör man från någon annan chef att något annat gäller. Man vet liksom inte alltid vilka som vill vad, eller vart ifrån besluten kommer. Så de kan bli jäkligt rörigt liksom.”*

Maja, som arbetar i butik, menar att H&M är en bra arbetsgivare, men även om hon känner att de ibland blir lite tvister.

*“Oftast bra, kanske lite, hur ska man säga, hemlighetsfulla. Att de inte har alla korten på borden jämt. Det har varit problem med semester, ledighet och sånt. Man har ju rätt till en del saker, men det har varit väldigt liksom, så att man inte fått veta vad som ska hända.”*

Josefine har själv en bra uppfattning om H&M som arbetsgivare, men även hon påpekar att det finns en viss negativitet hos kollegor som jobbat längre på H&M än hon själv har. Josefine menar att de framförallt känner missnöje vid förändringar, och utvecklar också med egna erfarenheter.

*“...det är väl kanske att det inte finns, gud hur ska man säga, medel för hur man ska gå tillväga vid sådana förändringar. Om det kommer ett beslut är det ju såklart att det ska ske snabbt, och då kan jag uppleva att det kommer uppifrån att ‘nu händer det här’ och då sker den förändringen från imorgon. Ingen har fått reda på det, men ‘du ska flyttas dit och du ska göra det här istället’, och då har man nog inte hunnit vara med, så kanske tidsmässigt att det kommer snabba beslut.”*

Designassistenten Eva, som intervjuats i *The Big Boss* menar, precis som Maja och Josefin, att det finns en baksida av att ha H&M som arbetsgivare.

*“...jag hade turen att det var några på min avdelning som var klarsynta och såg igenom alla slogans. Vi stöttade varandra, men man vågade inte säga emot det där för då var man illojal” (Palm & Alsgren, 2019, s. 270).*

Interna dokument som Palm och Alsgren (2019) lyckats få tag på beskriver hur individen måste klara av att underordna sig laget, och hur detta ingår i utvärderingen av de anställda. Palm och Alsgren (2019) förklarar också hur de fått upprepade vittnesmål som beskriver lagandan som “...fantastisk på H&M när det går bra men om försäljningen istället går dåligt är det hög tid att hitta en syndabock” (Palm & Alsgren, 2019, s. 271).

H&M ger däremot en bild av att man värderar transparens inom företaget, och att man som medarbetare kan vända sig direkt till ledningen om det uppstår oklarheter. Bland annat säger dem "På H&M värdesätts och respekteras öppen och ärlig kommunikation mellan alla medarbetare. Alla medarbetare ska öppet kunna diskutera alla arbetsrelaterade frågor direkt med sina ledare. Att gå "rakt på sak" är en av våra gemensamma värderingar (H&M u. å., s. 7)

Organisationsidentiteten ska kunna användas som grundläggande bas vid beslutsfattande, för att undvika skillnader och motsägelser i direktiv från ledningen (Albert & Whetten, 1985). I H&Ms fall kan vi dock se att det respondenterna lyfter som negativt inom organisationen berör hur H&M agera olika vid olika beslut. Medarbetarnas uppfattning indikerar således på att det inte funnits en tydlig organisationsidentitet som har kunnat användas som vägledning vid beslutsfattanden, eftersom en tydlig organisationsidentitet ska ligga som grund för att undkomma skillnader och motsägelser i beslutsfattanden på företaget (Albert & Whetten, 1985). H&M har i detta fall alltså möjligen haft en svag eller till och med obefintlig organisationsidentitet.

Det blir också intressant att H&M själva har en uppfattning, eller åtminstone en strävan, som till och med motsätter sig vad medarbetarna säger. I detta fall speglas alltså inte H&Ms egna värderingar om arbetssättet på arbetsplatsen, varav H&Ms uttalanden inte haft den effekt som Backhaus och Tikoo (2004) menar att dem borde haft, då medarbetarna inte anpassat sig efter den organisationsidentitet som organisationen själva kommunicerat.

#### 5.1.4 Socialt ansvar

Många av respondenterna uttrycker att H&M är 'för alla', där bland annat Gustav uppfattar det som att H&M strävar efter att vara till för alla, och att det är något dem arbetar med på flera olika sätt.

*"Jag tror H&M som företag vill vara till för alla, både till en faktisk kund men också att de välkomnar alla när det kommer till vilka de anställer. Eftersom det är väldigt mångkulturellt, så innebär det också olika sätt att jobba, där ska man hitta någon såhär 'H&M Way of Working', och [H&M] tar inte riktigt alltid hänsyn till att människor är olika på det sättet."*

Josefine uppskattar också att företaget är för alla, där både personal och utbud speglas av den inställningen.

*“Jag gillar att dem är för alla människor, och det står jag för. Och man tänker diversitet både i utbud och personal. Sen kan jag tycka, faktiskt, att i vissa mailkonversationer som jag vet går ut till alla, så är det ändå många på manager-nivå som skriver på svenska. De gör det inte med mening, bara att allting som går till alla borde vara på engelska.”*

Hannes tar inte upp några motsättningar kring hur H&M vill vara och hur det faktiskt är, utan fokuserar mest på de positiva aspekterna med öppenheten på företaget.

*“Vi är många olika i mitt team, alltså både personer och typ vart man är ifrån, och liksom vi har ju mycket internationella program och sådär. Och sen säljer man ju, eller liksom H&M finns ju över hela världen, så det är ju bra med att många vet olika saker och har sett olika saker.”*

Även Petra uppskattar att H&M är en väldigt diversifierad arbetsplats som inkluderar alla typer av människor, där det finns en gemensam uppfattning om att man på H&M vill vara till för alla.

*“Alla är väldigt olika, det är ju faktiskt en väldigt bra grej med H&M, de anställer alla möjliga olika människor liksom, de går inte bara efter en slags typ när de anställer. Det jag tror, att vi trots våra olikheter ändå har gemensamt är väl att man gillar varumärket och kläderna givetvis”*

H&M förklarar i sin hållbarhetsrapport (2019a) att man värderar mångfald inom företaget genom variation på kön, ålder och etnicitet. H&M beskriver även under ‘The H&M Way’ hur detta återspeglas inom organisationen.

*“Our people are our success. We are committed to maintaining an inclusive workplace. It’s one where human rights are recognized, and where we treat each other with integrity, respect, humbleness and dignity. We promote diversity and equality and do not tolerate any kind of discrimination or harassment”* (H&M u. å., s. 6).

När H&M beskriver deras ambitioner om mångfald och öppenhet är det tydligt att de strävar efter att identifiera sig som ett jämlikt och icke fördomsfullt företag, eftersom identitet definieras genom att besvara frågor såsom, “vilka är vi?” och “vilka vill vi bli?” (Albert & Whetten, 1985). Respondenterna har generellt en enhetlig uppfattning om H&Ms identitet, där de är överens om att H&M står för öppenhet och mångfald, vilket indikerar på att H&M har en tydlig identitet (Backhaus & Tikoo, 2004). Den befintliga identiteten överensstämmer även



med hur H&M själva beskriver identiteten, vilket gör att H&M själva kan ha påverkat identiteten i enlighet med Backhaus och Tikoos (2004) beskrivning av employer branding.

### 5.1.5 Hållbarhet

Majoriteten av respondenterna tar också upp hållbarhet som en av de aspekter de uppskattar med företaget, och bland annat Gustav beskriver att det finns tydliga riktlinjer inom organisationen, där bland annat hållbarheten ligger i fokus.

*“Det är väl klart att försäljningen är prio ett, det är liksom det affärsidén går ut på och på nummer två kommer nog hållbarheten. Man kommunicerar till hela H&M kanske tio gånger om året där man har en stor föreläsning om olika inriktningar företaget ska ta.”*

Även Hedvig nämner hållbarhet under sin intervju och förklarar hur hon uppskattar det H&M gör för miljön.

*“Nu när vi har sånt starkt fokus på hållbarhet, det känns jättebra och jag tror verkligen att vi kan göra en stor skillnad i hela industrin, och det känns bra att jobba på ett så stort företag som faktiskt kan göra skillnad.”*

I H&Ms årsredovisning beskrivs hur organisationen har en uppfattning om att värderingar och hållbarhetstänk uppskattas av deras medarbetare (H&M Group, 2019b). På H&Ms egen karriärsida ser man budskapet “Our company values are a big part of who we are, what we stand for, and how we act” (H&M Group, 2020b). H&Ms vision är enligt deras hållbarhetsrapport (2019a) att leda förändring mot cirkulär konsumtion och klimatvänligt mode, och de beskriver även i linje med detta hur allt de gör ska utföras på ett hållbart sätt (H&M u. å.)

*“We deliver our business concept – fashion and quality at the best price – to everyone, and we do so in a sustainable way – today, tomorrow and in the future” (H&M u. å., s. 3).*

Eftersom organisationsidentitet bland annat konceptualiseras av Albert och Whetten (1985) som attitydbidrag som anställda uppfattar vara centrala och distinkta, blir det av betydelse att flera respondenter självmant nämner hållbarhet som något de uppskattar med företaget. Respondenterna uttrycker inte bara en enhetlig bild, utan visar även positiv inställning där de identifierar sig med hållbarhetstänket inom organisationen, vilket enligt Backhaus och Tikoo

(2004) är avgörande för en organisationsidentitet. Att medlemmarna kan identifiera sig med företagets värderingar är också av betydelse, där inte bara identiteten blir enhetlig, utan även medlemmarnas inställning till företaget påverkas positivt (Albert & Whetten, 1985).

Enligt Backhaus och Tikoo (2004) ska uttalanden från ledningen skapa ett attitydbidrag hos de anställda genom employer branding, vilket H&M i detta fallet har lyckats med, eftersom respondenterna uttryckligen uppskattar det H&M står för och har uttalat sig om. Vi kan således se att H&Ms beskrivning av deras identitet, och deras uppfattning om hur organisationsmedlemmar känner kring hållbarhet, stämmer, och H&M har i detta fall lyckats påverka organisationsidentiteten genom värdeord, precis som Backhaus och Tikoo (2004) menar att en organisation kan och bör göra.

## 5.2 Kulturdrivande faktorer

### 5.2.1 Att söka sig till H&M

Gustav är en av många av våra respondenter som sökte sig till H&M för att det är ett bra första jobb som öppnar upp mycket möjligheter för framtiden.

*“De är ‘top of mind’ såklart, men sen är de också en språngbräda ut till var man vill jobba sen typ. På samma sätt som man säger att ‘The Big Four’ är jättebra om man vill bli revisor eller konsult så tycker jag att det är på samma sätt på H&M, att man från omvärlden får reda på att H&M är ett jättebra första steg, oberoende vad man tar vägen efter det.”*

Generellt hade många av respondenterna sen innan hört mycket om H&M som arbetsplats, och de flesta nämner att de hört positiva saker om både kulturen och möjligheterna inom H&M. Anna har drömt om att jobba på H&M sedan flera år tillbaka eftersom hon har haft uppfattningen om att det verkar vara en rolig arbetsplats, med bra villkor, där man kan få utlopp för sin kreativitet.

*“Jag känner att H&M är väl liksom en av de större företagen i Sverige inom just den branschen. Jag tyckte de verkade ha en väldigt bra företagskultur och tar hand om sina medarbetare, det verkade vara en rolig och kreativ miljö.”*

Majoriteten av respondenterna berättade även att H&M kommunicerar vad de söker för typ av person redan vid intervjutillfällena, där det finns en gemensam uppfattning om att H&M

presenterar 'team player' som en viktig egenskap. Sandra är en av dem som berättar att man redan vid anställningsprocessen får presenterat vad H&M söker för medarbetare, där hon säger:

*“Personer på H&M är inte för drivna av lönen. Och ganska mycket, såhär, 'people person'. Det kände jag att man tryckte rätt mycket på under intervjun också, att liksom ja, om du är smart så är det jättebra, men om du inte kan samarbeta i alla olika typer av konstellationer, då spelar det inte så stor roll typ.”*

Josefine är också en av dem som berättat om hur H&M är ett värderingsstyrt företag, där samarbete ligger i fokus både vid anställning och väl på arbetsplatsen.

*“...vi har sådana här values liksom, och dem upplever jag att dem går igenom i intervjuer och sådär. Jag tycker det är smart för det är de typer av värderingar som man behöver ha på det här företaget, och som passar in, och då tycker jag samarbete står ut bra där, att man ska kunna samarbeta. Jag tror inte någon sitter själv och gör någonting, utan allt sker i samspel.”*

H&M skriver på sin hemsida att deras erbjudande som arbetsgivare bland annat handlar om att man som individ kan nå långt, och att H&M hjälper anställda att växa och utvecklas.

*“When you start a career with us, there's no limit to where it can take you. We will trust you with great responsibility from the start, encourage an entrepreneurial spirit, and reward a passionate mindset.” (H&M Group, 2020c).*

I The Big Boss har medarbetare beskrivit hur man tidigt blir introducerad kring hur H&M är som en familj, och hur H&M präglas av en familjeanda. Eva, som tidigare varit designassistent på H&M, berättar att de under hennes anställningsintervju förklarade att “Vi är som en familj, och det är inte alla som passar i familjen” (Palm & Alsgren, 2019, s. 268).

H&M anser också att det är betydande för företagets riktning och långsiktiga intressen att “...rekrytera, motivera och behålla talangfulla och engagerade medarbetare” (H&M Group, 2019b, s. 43). Detta överensstämmer med hur H&M kommunicerar i sina platsannonser, där H&M betonar hur lagarbete är centralt, och beskriver laganda och samarbete som något unikt för H&M som arbetsgivare. På LinkedIn, där H&M söker en ny Fashion Assistant Buyer, beskrivs arbetsplatsen: “At H&M it's all about teamwork!” (LinkedIn, 2020b). Söker man istället jobb som Merchandiser beskrivs arbetsplatsen: “At H&M we believe it is possible,

because together we make it possible” (LinkedIn, 2020c). Söker man ett jobb som Cash Office Responsible finner man i platsannonser: “Just like everyone at H&M, we believe you are a sales-minded, social, open, communicative and ambitious team player full of drive and optimism” (LinkedIn, 2020a). Med andra ord anpassas personbeskrivning till den roll det berör, men det är samtidigt återkommande att man söker en person som fungerar bra i grupp. H&M beskriver på sin hemsida i samband med sin egen värdering, ‘We are one team’, också hur företaget ser på laganda: “We win as a team, we lose as a team. We have fun as a team. We're on this great shared adventure together” (H&M Group, 2020a).

Att uppfattningen respondenterna hade om H&M som arbetsgivare, innan de anställts, överensstämmer med vad H&M skriver på sin hemsida blir av intresse då det är viktigt att anställdas värderingar stämmer överens med organisationskulturen (Cable & Judge, 1996). Vi har genom våra intervjuer också kunnat se att anställda ger en relativt enhetlig bild av H&Ms organisationskultur till personer utanför organisationen, vilket skapar möjligheter för H&M att hitta applikanter vars värderingar stämmer överens med organisationskulturen genom ‘word of mouth’ (Ambler & Barrow, 1996). Det går också att argumentera för att H&M, genom att vara tydliga med vad de söker och erbjuder redan vid arbetsintervjuer, också har möjlighet att locka kandidater som passar H&M som företag (Cable & Judge, 1996). I boken *The Big Boss* presenteras H&M som ärliga kring sin organisationskultur redan vid anställningsintervjuer, där man förklarar hur man är som en familj och att alla inte passar in i familjen. Även detta tyder på att H&M är transparenta och tydliga kring organisationskulturen vid anställningsintervjuerna, vilket är i linje med vad Cable och Judge (1996) menar är viktigt för att skapa en enhetlig organisationskultur.

Genom respondenternas svar framgår det att många, redan innan de söker sig till H&M, känner till hur organisation är och betar sig och, i enlighet med vad Cable och Judge (1996) menar, söker sig till organisationen då de vet att organisationskulturen stämmer överens med deras egna värderingar. Det framgår att H&M letar efter personer som passar in i deras befintliga värderingar kring hur man bör uppföra sig och vilken typ av person man bör vara. Vi kan således se att organisationskulturen är av betydelse vid rekrytering, och att H&M har möjlighet att påverka kulturen genom transparens i ett tidigt skede, precis som Cable och Judge (1996) och Backhaus & Tikoo (2004) antyder.

## 5.2.2 Arbetsklimat

Anna upplever stämningen på H&M som positiv, där hon nämner att det är lätt att komma in i gruppen som nyanställd, då alla är väldigt omhändertagande och inkluderande.

*“...väldigt positivt, alla är jätteglada och välkomnande, även om det kommer nya personer så är alla väldigt noggranna med att inkludera och liksom hälsa välkommen och går och lunchar med varandra. Och även som att alla hälsar på varandra och pratar med varandra i hissen det känns inte alls som någon såhär tryckt eller stel stämning.”*

Sandra delar denna bild, där hon berättar att man som individ har mycket utrymme och att arbetsplatsen är öppen.

*“Jag tycker det känns öppet och lite entreprenöriellt ändå, att man liksom uppmuntrar alla till att bidra med sina tankar eller åsikter, jag tycker det känns öppet och prestigelöst, och högt i tak då också.”*

Även Hannes upplever H&M som en öppen arbetsplats, och uppskattar framförallt att man kan säga vad man tycker.

*“...framförallt kan man säga verkligen vad man tycker, liksom att ingen som är ‘över’ dig kommer säga emot eller vara otrevlig, utan de vill veta vad man tycker, och typ hur man mår så att allting är bra och sådär.”*

I Boken *The Big Boss* skildras dock hur anställda sett företagskulturens baksida. En tidigare anställd, Katarina, beskriver att “Det är som en sekt. Om man ska vara kvar på H&M så ska man bara säga ja och hålla med de som bestämmer” (Palm & Alsgren, 2019, s. 256). En annan tidigare anställd, designassistenten Eva, säger:

*“Jag upplevde kulturen som sektliknande. På en avdelning där de flesta mådde väldigt dåligt hade de teamdag där alla fick gå på en slags skratterapi och chokladprovning. Det var så absurt, för alla mådde så dåligt” (Palm & Alsgren, 2019, s.257).*

På H&Ms egna hemsida kan man på flera ställen hitta information om hur företaget arbetar kring olika processer inom organisationen. Under fliken ‘About Us’ på H&Ms hemsida möts man direkt av en beskrivning om hur företags värderingar genomsyrar hela organisationen; “These values help create an open and down-to-earth corporate culture that promotes

collaboration and an entrepreneurial spirit, and where everyone can make a difference” (H&M Group, 2020a). H&M beskriver i deras årsredovisning hur hela H&M-gruppens värderingar bidrar till “...en öppen och prestigelös företagskultur, där samarbete och entreprenörsanda främjas och där alla har möjlighet att göra skillnad” (H&M Group, 2019b, s.5).

Respondenterna från våra intervjuer ger i detta avsnitt en enhetlig bild om H&M som en öppen och familjär arbetsplats, och delar således också uppfattningar och värderingar om organisationen, vilket är grundläggande för en organisationskultur (Schein, 2010; Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). I *The Big Boss* beskrivs däremot organisationskulturen som raka motsatsen till öppen av tidigare anställda, vilket motsätter sig det våra respondenter berättat. Då respondenterna från våra intervjuer i dagsläget är anställda på H&M, och respondenterna från *The Big Boss* är före detta anställda, väcks frågan kring om det finns en förklaring till deras olika beskrivningar. Möjligen är det så att de som trivs och identifierar sig med H&M också väljer att stanna på H&M i enlighet med Cable och Judge (1996), medans de som inte trivs lika bra i kulturen på H&M väljer att sluta. Cable och Judge (1996) diskuterar även att en organisation inte *har* en kultur, utan att en organisation *är* en kultur. H&Ms kultur utgörs i detta fall då inte bara av hur man generellt beter sig på företaget, utan utesluter också personer som inte beter sig som resten. På så sätt *har* inte H&M en kultur som man kan välja att följa, utan H&M *är* en kultur som man antingen passar inom eller inte.

Vi kan också se att H&Ms egna beskrivning av arbetsklimatet och kulturen är mest lik det våra respondenter angett i sina svar, och skiljer sig något från svar som getts i *The Big Boss*. Eftersom den kultur som H&M själva berättar om på sin hemsida är den som flest personer nämner, och också finns kvar trots att vissa medarbetare motsätter sig den, kan det vara så att det i detta fall inte endast är medarbetarna som utgjort organisationskulturen, utan att H&M själva även kunnat påverka den.

Under avsnittet 5.1.4 presenterar vi hur respondenterna och H&M förhåller sig till socialt ansvar utifrån ett identitetsperspektiv, men vi har även funnit att delar av respondenternas uttalanden berör kulturrelaterade sammanhang. Gustav, bland många andra, berättar att deras sätt att arbeta inte alltid överensstämmer med H&Ms uttalade mål om hur de vill vara, alltså ‘H&M Way of Working’.

*“Eftersom det är väldigt mångkulturellt, så innebär det också olika sätt att jobba, där ska man hitta någon såhär ‘H&M Way of Working’, och [H&M] tar inte riktigt alltid hänsyn till att människor är olika på det sättet.”*

Josefine lyfter, precis som Gustav, att det finns områden och beteenden som motsätter sig ‘öppenheten’.

*“Sen kan jag tycka, faktiskt, att i vissa mailkonversationer som jag vet går ut till alla, så är det ändå många på manager-nivå som skriver på svenska. De gör det inte med mening, bara att allting som går till alla borde vara på engelska.”*

H&M beskriver själva hur de strävar mot en öppen arbetsplats, vilket utgör hur de vill att kulturen ska vara inom organisationen, eftersom organisationskulturen fungerar som en guide för hur anställda ska anpassa sitt beteende (Cable & Judge, 1996). Däremot lyfter både Josefin och Gustav hur deras sätt att arbeta på ibland motsätter sig hur H&M själva beskriver arbetssättet inom organisationen. Att respondenterna har samma uppfattning om arbetssättet antyder att kulturen är enhetlig hos de anställda, vilket enligt Schein (2010) och Schneider, Ehrhart och Macey (2013) är definitionen av organisationskultur. Samtidigt överensstämmer inte denna kultur med hur H&M vill att kulturen ska vara, varav H&Ms uttalanden i detta fall inte påverkat den faktiska kulturen eftersom dem inte går att återfinna i organisationskulturen. Detta motsätter sig hur Backhaus och Tikoo (2004) beskriver effekten av employer branding, då de menar att organisationer kan etablera en kultur genom att exponera medarbetare för värdeord.

### 5.2.3 Medarbetare

Vi kan genom intervjuerna se att majoriteten av respondenterna har liknande uppfattningar om organisationskulturen på H&M, där samtliga nämner gemenskap eller öppenhet och driv på ett eller annat sätt. En av dem är Anna, och hon säger att medarbetarna i hennes team har mycket gemensamt, och att två egenskaper som utmärker dem är att de är öppna och lösningsorienterade.

*“Det är ändå väldigt roligt för det känns som alla är väldigt lika men sen så har man också sina olikheter, men jag tror alltså gemensamt är att alla är väldigt öppna, tillmötesgående, kreativa och har alltså öppen kommunikation. Alla är väldigt såhär positiva och ser alltid en lösning, lösningsorienterade typ.”*

Claras åsikt liknar Annas, men Clara menar att det är förmågan att hantera eget ansvar och att själv vara driven som är återkommande hos medarbetare på H&M, där många tar för sig men samtidigt är ödmjuka.

*“Jag tror att en typisk H&M medarbetare ändå är ganska, att man vågar ta för sig och tro på sig själv och driva sitt. Eftersom det är så mycket eget ansvar så måste man liksom lite stå upp för det man gör. Men jag upplever också att det är en ganska stor ödmjukhet mellan alla medarbetare, och att man respekterar varandra.”*

H&Ms beskriver sina medarbetare som betydande för verksamheten, där de ger varje individ mycket eget ansvar. De värnar också om att mellan varandra är öppna och omhändertagande, och de uttrycker i platsannonser att de uppskattar kreativa och drivna medarbetare (LinkedIn, 2020a; H&M Group, 2019a). De säger även “Our great colleagues make the difference. It’s when we share our skills, knowledge and experience we become one team.” (H&M Group 2020a).

I och med att samtliga respondenter upplever kulturen på ett liknande sätt finns det en organisationskultur bestående av medlemmarnas perception, i enlighet med Cable och Judges (1996) definition av organisationskultur. Den faktiska organisationskulturen stämmer även överens med hur H&M själva upplever kulturen, varav det finns en möjlighet att H&M själva har varit med och påverkat kulturen, i enlighet med hur man genom employer branding kan manifesterar viktiga värdeord bland medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004).

#### **5.2.4 Hälsa & Välmående**

Det finns ett flertal uttalanden från anställda om att H&M värnar om medarbetarnas hälsa. Bland annat berättar Gustav att det inte finns förväntningar eller påtryckningar om att jobba mer än de avtalade 40 timmarna per vecka, utan att arbetstiderna är flexibla.

*“Det finns inte en förväntan på folk att de ska arbeta ihjäl sig, utan det är ett sunt förhållningssätt till arbetstimmar, och det är väldigt flexibelt arbetsklimat och det gäller på hela H&M, så att jag tror att många upplever liksom arbetsklimatet som väldigt behagligt, rimligt och positivt.”*

Carl, som arbetar som inköpare, har också fått intrycket om att H&M värnar om sina anställda, där teamets sammanhållning har stor betydelse.



*“Jag tror att alla vill leverera resultat liksom, men också värna om hur andra mår. Det känns inte som att, på vår avdelning, att resultat går före välmående och sådär, men det är såklart press uppifrån ofta och det förstår man ju också. Men man jobbar ju tigt i sina team, så det känns som att det är mer go stämning inom dem kanske.”*

Petra, som är sales advisor, tycker det märks att H&M värnar om sina anställdas hälsa genom att låta butikspersonalen rotera mellan olika arbetsuppgifter, men även att det finns möjlighet att prata med någon om man mår dåligt.

*“Det är väldigt organiserat allting, hela strukturen, det märks att de värnar om sina anställda. Det jobbar mycket med ergonomi, man har entimmes pass, så du står aldrig på samma grej i flera timmar. Så de varierar där, det gillar jag så man inte får ont i ryggen eller fötterna. De tar in mycket hjälp också, ifall man mår dåligt får man möjlighet att gå och prata med någon.”*

Även Sandra, som arbetar som business controller, har uppfattningen om att H&M värnar om anställda och dess hälsa, vilket då också innebär arbetstimmar enligt avtal. Det finns en gemenskap på H&M, där Sandra känner sig trygg och trivs.

*“...det är en gemenskap på nåt sätt, eller att det känns tryggt och trevligt, och att man värderar anställdas hälsa. Sen känns det inte som att någon vill att man ska jobba så jättemycket mer än 40 timmar. Så det tror jag faktiskt, att det är en ganska stor del här som ändå prioriterar work-life balance, och då kan man också acceptera lite lägre lön.”*

Det framgår på H&Ms egna hemsida att de värderar hälsa och säkerhet högt på arbetsplatsen, där de ger utrymme till förbättring både genom utbildning och plattformar H&M (2019a). Bland annat skriver H&M; “The best way to invest in the future is to take good care of our people, our products, our customers and our planet. Let’s use our resources responsibly” (H&M Group, 2020a).

Samtliga respondenter berättar under intervjun att de har en positiv upplevelse om hur H&M behandlar sina anställda, och den gemensamma uppfattningen om arbetsförhållanden på H&M gör att man kan identifiera en organisationskultur (Cable & Judge, 1996). Den generella uppfattningen om en relativt lättsam attityd gentemot arbetstimmar passar även in på H&Ms övergripande beskrivningar om hur de värnar om anställdas hälsa. Däremot nämner flera av respondenterna att man inte förväntas jobba mer än avtalat, och förklarar hur det är en del av kulturen. Även om man ska kunna förvänta sig att inte behöva arbeta med än avtalade timmar,

så är det många som trycker på att avsaknad av extra press från organisationen blir en del av kulturen. Alltså, det är inte bara självklart för de anställda att de ska jobba enligt avtalade timmar, utan de upplever även den sunda inställning som ett bidrag till organisationskulturen. Även detta blir avgöranden för organisationskulturen, i enlighet med Cable och Judges (1996) definition.

Även om H&M själva beskriver att de värnar om sina anställda, och hur medarbetare utgör en del av företagets tillgångar, nämner de aldrig uttryckligen att det påverkar deras arbetssätt eller att det är en betydande del av deras kultur. I enlighet med Cable och Judge (1996) finns det i detta fall en möjlighet att anställdas uppfattningar bidrar till organisationskulturen, snarare än uttalanden eller värderingar från H&M själva. Organisationskulturen kan i detta fall alltså ha skapats endast genom medarbetarnas gemensamma uppfattningar och inställningar angående arbetsförhållanden, vilket fränskiljer sig Backhaus och Tikoos (2004) utgångspunkt om att medlemmar anpassar sig till den kultur som organisationen valt att manifestera.

### 5.2.5 Utveckling

Anna uppfattar att H&M är måna om sin personals vidareutveckling, och ser gärna att man arbetar sig upp och byter position inom företaget.

*“... de boostar verkligen sina anställda och vill att folk ska utvecklas, så till exempel, de vill gärna inte att någon är på samma plats, typ som assistent i mer än två år, för de vill att man ska utvecklas. Dom hjälper en och har utvecklingssamtal och kollar, vart vill du ta nästa steg, vad är dina mål och så försöker alltid ens chef hjälpa en att komma dit. Så att de vill gärna att man roterar.”*

Majoriteten av respondenterna tycker även att H&M erbjuder olika medel för att anställda ska utvecklas. Hedvig är en av dem, och hon menar att möjligheterna till utveckling och att 'jobba sig uppåt' är H&M starkaste fördel, och att det är mest bidragande till varför hon vill vara kvar på företaget.

*“Jag tycker kollegorna är jätteviktigt och jag uppskattar dem jag jobbar med nu, men man ska väl byta någon gång liksom, och då är det mest möjligheterna på företaget som spelar roll. Liksom att kollegorna byter man ut, men man kan vara kvar på H&M och göra typ allt här.”*

Petra lyfter fram att den yngre generationen H&M medarbetare ofta har en positiv uppfattning om H&M som arbetsgivare, eftersom det är enkelt att klättra och göra karriär inom organisationen.

“Jag tror att det är väldigt blandat där, det kommer yngre som är inne och jobbar och de ser ju H&M som, vill du komma någonstans så gör du det väldigt fort och det är ju bra för den yngre generationen, du kan växa väldigt snabbt.”

Författarna av *The Big Boss* beskriver även hur lojaliteten verkar genomsyra organisationen ända ner till de butiksanställda, som också visat sig lojala till H&M. Det tror författarna främst har att göra med att akademiska meriter inte är något som H&M prioriterar, och att H&M ofta rekryterar internt. Detta bidrar till att även butikspersonal känner att de kan jobba sig uppåt i organisationen och blir således allt mer lojala till företaget (Palm & Alsgren, 2019). “Du får jobba dig upp, och då formas det här ‘Åh, jag är så tacksam’”, säger en tidigare inköpsassistent, Katarina, i en intervju med författarna (Palm & Alsgren, 2019, s. 294). En tidigare H&M-anställd, Annelie, berättar i boken: “Jag lärde mig mer under mina åtta år på H&M om hur man ska driva ett företag än alla år jag redan hade i branschen” (Palm & Alsgren, 2019, s. 255)

H&M menar i sin hållbarhetsrapport (H&M Group, 2019a, s.64) att de värdesätter karriärmässig och personlig utveckling för anställda som viktiga, där de skriver:

*“We want everyone working for H&M Group to realize their full potential — in terms of their skills and achievements, as well as their contribution to our culture and community. We place a strong emphasis on embedding our values and leadership expectations throughout the business”* (H&M Group, 2019a, s. 64).

H&Ms mål kring individuell utveckling stämmer även överens med vad respondenterna säger, då de bland annat erbjuder deras ’training platform’, GROW, som tillhandahåller alla H&Ms anställda material och workshops online anpassade för olika ämnen och områden. Det finns även möjlighet till mentorskap på företaget, och det finns en intern karriärsida som matchar kompetens med nya arbetsmöjligheter inom organisationen (H&M Group, 2019a).

Många respondenter, både i våra egna intervjuer och i *The Big Boss*, tar någon gång under intervjutillfället upp att det finns bra karriärmöjligheter inom H&M. Det finns en enhetlig uppfattning om att man inom H&M arbetar med individens personliga utveckling, där man tror

på sina medarbetare och gärna rekryterar internt. Det finns således en tydlig bild om hur organisationen fungerar och betar sig, vilket man också kan definiera som en organisationskultur (Urde, Baumgarth & Merrilees, 2011). Flertalet respondenter lyfter dessutom särskilt fram H&Ms inverkan på dessa känslor och möjligheter, och då respondenternas uppfattning stämmer överens med vad H&M själva säger, i kombination med att anställdas upplevelser av arbetsgivaren är betydande för företagskulturen, kan H&M i detta fall själva haft inverkan på organisationskulturen (Alshathry, Clarke & Goodman, 2017; Backhaus & Tikoo, 2004).

### 5.2.6 Individuellt ansvar

Majoriteten av respondenterna menar att man som individ får ta mycket ansvar på H&M. Clara är en av dem, och hon beskriver H&M som en värderingsstyrd organisation där man får ta mycket ansvar i förhållande till organisationens storlek.

*“Jag skulle beskriva H&M som ett väldigt värdedrivet företag. Det genomsyrar liksom hela mentaliteten på H&M. Man får väldigt mycket ansvar, och i och med att det är ett sånt himla stort företag så känns det ibland lite surrealistiskt vilka siffror man ansvarar för, så det är mycket ansvar, det är mycket tillit till individen tycker jag.”*

Hannes tycker att H&M är ett individdrivet företag, där man vågar lita på varandras instinkter.

*“...det är liksom öppet. Alltså såhär, man får gör väldigt mycket, ta eget ansvar och man vågar lita på att alla är duktiga och gör rätt saker. Så framförallt är det väl för ens egen skull, att man får känna sig viktig.”*

Maja upplever att det är betydande hur man agera som individ på H&M, där det framförallt är avgörande vid ens egna utveckling. Hon menar att en negativ inställning till H&M kan bero på att alla inte tar de ansvaret de ‘behöver’ för att ta nästa steg.

*“Jag skulle nog säga att dem uppfattar det samma som jag gör. Vissa kanske har en mer negativ syn på det för de har jobbat så pass länge, att de har gjort samma sak. Jag skulle nog säga att de själva inte tar möjligheten, att de inte ser till att de utvecklas. Man måste såklart själv göra ett bra jobb, och se till att dem ser att man göra det. Sen det där extra steget ligger på sig själv, man måste visa intresse också. Personer kanske inte tar för sig så mycket helt enkelt, dem som inte är så nöjda.”*

Även Carl menar att han till viss del är medveten om missnöje på H&M, men att dem som varit missnöjda kanske inte haft en personlighet som passat med resten av teamet.

*“Jag vet ju vissa personer under mina fem år som slutat och det kanske varit för att de inte varit helt nöjda. Eller det är sånt man hört i alla fall. Men tror att det kanske är mer hur de varit som personer, alla går ju inte ihop med alla.”*

H&Ms beskrivning överensstämmer med de svar vi fått av våra respondenter, då H&M utger sig för att vara ett ”kundfokuserat, kreativt och ansvarstaganden mode- och designföretag.” (H&M Group, 2019b, s.39), där man lägger tillit hos individen, dennes förmåga till initiativtagande, och anser att alla är lika mycket värda. H&M menar också att företagets värderingar bland annat baseras på “...medarbetarnas förmåga att använda sitt sunda förnuft till att ta ansvar och ta egna initiativ” (H&M Group 2019b, s. 40).

Att det finns en samlad uppfattning hos respondenterna kring att man som individ får ta mycket eget ansvar tyder på att det är en del av H&Ms kultur, i enlighet med Scheins (2010) definition av organisationskultur. Organisationskulturen stämmer också överens med hur H&M själva kommunicerar deras kultur. En organisationskultur ska dessutom fungera som en guide för hur anställda ska anpassa sitt beteende för att passa in i organisationen enligt Cable och Judge (1996), vilket blir extra tydligt i H&Ms uttalanden. Att H&M inte *har* en kultur, utan *är* en kultur, styrks återigen genom både Carls och Majas tillägg om att personer som inte trivs på H&M möjligen inte tar de initiativ eller har den personlighet som krävs.

### **5.3 Avslutande analys**

#### **5.3.1 Organisationsidentitetens och Organisationskulturens betydelse**

Vi har kunnat se att det i vissa fall finns en tydlig organisationsidentitet, då respondenterna i våra intervjuer gemensamt haft en uppfattning om att H&M främjar öppenhet och mångfald. Organisationsidentiteten framträder även tydligt då majoriteten av respondenterna tar upp att de uppskattar organisationens gedigna hållbarhetsarbete. De identifierar sig själva med inställningen organisationen har till just hållbarhet. Detta skapar enligt Backhaus och Tikoo (2004) förutsättningar för organisationsidentiteten att påverka employer brand loyalty, och är således till viss del drivande.

Däremot har H&Ms organisationsidentitet å andra sidan även påvisats vara svag eller till och med obefintlig. Detta kan bland annat exemplifieras genom de svar från respondenterna som påvisat att organisationsidentiteten inte legat till grund för hur ledare fattar enhälliga beslut, vilket Albert och Whetten (1985) menar att en befintlig organisationsidentitet bör göra. Då det i vissa fall inte funnits gemensamma attityder inom organisationen, finns det även situationer där vi inte kunnat identifiera en organisationsidentitet överhuvudtaget, vilket bland annat kan exemplifieras genom de utspridda och skilda svar vi fått gällande betydande ledord inom organisationen.

Sammanfattningsvis finns det områden inom organisationen där det, i enlighet med tidigare forskning, går att urskilja en tydlig organisationsidentitet. Däremot ser vi att organisationsidentiteten visar sig svag eller obefintlig i vissa aspekter. Utifrån teorin tolkar vi denna information som att organisationsidentiteten i sin ensamhet inte är speciellt betydande för att uppnå hög employer brand loyalty (Albert & Whetten, 1985; Backhaus & Tikoo, 2004).

Det råder en gemensam uppfattning om att organisationskulturen på H&M är öppen och transparent, och samtliga respondenter vittnar om att arbetsförhållandena på företaget är bra. Likaså upplever de flesta av respondenterna att de får ta mycket eget ansvar och har friheten att ta egna initiativ i sitt arbete på H&M. Således har respondenterna i vår undersökning en enhetlig uppfattning om organisationskulturen på H&M, då de delar samma uppfattningar, värderingar och inställningar om företaget (Schein, 2010; Schneider, Ehrhart & Macey 2013).

Eftersom samtliga respondenter uppfattar kulturen inom organisationen mer eller mindre likadant inom alla olika områden, existerar det, i enlighet med Cable och Judge (1996), en organisationskultur som är uppbyggd av de anställdas perception utav kulturen. Detta innebär att H&Ms organisationskultur, enligt teorin, också blir betydande i arbetet med att uppnå hög employer brand loyalty (Backhaus & Tikoo, 2004).

Fortsättningsvis förmedlar även ett flertal av respondenterna att personer som inte utvecklas och anpassar sitt beteende inom organisationen, inte heller "passar in" på företaget, och utesluts därför från gruppen. Detta är, enligt Cable och Judge (1996), en indikation på att företaget inte bara har en kultur, utan också är en kultur. Vilket ytterligare tyder på att kultur är betydande i uppbyggandet av hög employer brand loyalty (Backhaus & Tikoo, 2004).

Sammanfattningsvis finns det anledning att tro att organisationskulturen är mer betydande än organisationsidentiteten för att uppnå hög Employer Brand Loyalty. Vi har sett att identiteten i vissa fall är befintlig inom organisationen, men att den har påvisats svag eller obefintlig i större utsträckning än kulturen. I våra intervjuer ger dessutom många av respondenterna spontant beskrivningar av organisationskulturen, medan beskrivningar av organisationsidentiteten, utöver vid de frågor som direkt berör identiteten, knappt förekommer.

### 5.3.2 Organisationens betydelse

När det kommer till H&Ms påverkan på organisationsidentiteten har vi sett flertalet olika utfall. Vi kan bland annat se att H&Ms uttalanden om dess identitet i vissa fall överensstämmer med den faktiska identiteten, vilket kan tyda på att H&M själva har påverkat identiteten (Albert & Whetten, 1985; Backhaus & Tikoo, 2004). I vissa fall har medarbetarna till och med uttryckligen berättat hur de uppskattar H&Ms uttalanden, och hur de bidragit till att medarbetarna identifierar sig med organisationen, vilket vidare tydliggör att H&M påverkat organisationsidentiteten genom employer branding i enlighet med Backhaus och Tikoos (2004) teori.

Vi kan samtidigt se att det finns fall där en del av identiteten inte återfinns i hur H&M själva beskriver företaget. Det finns således situationer där den faktiska identiteten inte överensstämmer med H&Ms beskrivningar och där organisationens uttalanden inte haft någon inverkan på identiteten, vilket motsätter sig Backhaus och Tikoos (2004) teori om att organisationens uttalanden och värderingar om identiteten påverkar organisationsidentiteten. Vi har också sett att H&M i vissa fall till och med saknar eller har en svag organisationsidentitet, trots tydliga uttalanden från H&M, vilket också motsätter sig att en organisation kan manifesteras en organisationsidentitet genom att själva kommunicera den önskvärda identiteten (Backhaus & Tikoo, 2004).

Även om det finns mycket som indikerar på att H&M själva har påverkat vissa delar inom organisationsidentiteten, kan vi identifiera situationer eller utfall där H&M inte haft inverkan på den identitet som växt fram. Vi har således kunnat se att H&Ms uttalanden visserligen kan skapa en organisationsidentitet, vilket stämmer överens med vad Backhaus och Tikoo (2004) föreslår, men att organisationens uttalanden inte är lika avgörande som Backhaus och Tikoo (2004) har utgått ifrån.

Vi kan också se att H&M i många fall beskriver organisationskulturen på ett sätt som överensstämmer med hur anställda beskriver kulturen, vilket antyder att organisationen har möjligheten att själva påverka organisationskulturen, likt hur de kan påverka organisationsidentiteten. Detta överensstämmer även med hur Backhaus och Tikoo (2004) har presenterat employer brandings påverkan på organisationskulturen, då de menar att en organisation kan exponera medarbetare med värdeord för att etablera den kultur de vill ha.

Vi har däremot sett antydning på att en kultur skapats utan någon grund i företagets uttalanden eller beskrivningar om kulturen. Vi har också sett att många av respondenterna vid olika tillfällen dessutom förklarar hur organisationskulturen formas genom medarbetarna, snarare än av organisationen. Detta styrks även genom vissa utfall, som påvisar att den faktiska kulturen motsätter sig hur H&Ms ledning önskar och tror att kulturen ser ut. Detta exemplifieras bland annat genom mångfald inom företaget, där respondenterna menar att uttalanden om att kulturen inom organisationen 'är för alla' inte påverkat den faktiska kulturen, då den visats vara det motsatta. I detta fall saknas inte bara organisationens uttalanden som grund för den faktiska kulturen, utan kulturen som växt fram är till och med motsatt till hur H&M själva uttalat sig. Dessa olika scenarion motsätter sig Backhaus och Tikoos (2004) teori om hur en organisationskultur etableras genom employer branding, i form av värdeord som kommuniceras från organisationens ledning till medlemmarna.



## 6. Diskussion och slutsats

*I detta avsnitt presenteras våra upptäckter som gjorts, och slutsatser som dragits, utifrån vår undersökning. Vi presenterar även hur vår undersökning bidrar med teoretisk och praktisk kunskap, och slutligen presenteras rapportens begränsningar och förslag till vidare forskning relaterat till vårt undersökningsområde.*

### 6.1 Slutsats

*Är något av elementen organisationsidentitet eller organisationskultur mer betydande för att uppnå hög Employer Brand Loyalty?*

I linje med vår utgångspunkt gällande att H&M har hög employer brand loyalty, vilket presenterats i avsnitt 4.2.1 (Wikén, 2019; Comparably, 2020; Forsberg, 2020; Palm & Alsgren, 2019), är ett element betydande för att uppnå hög employer brand loyalty om det påvisats vara starkt eller framträdande inom organisationen i denna undersökning. Fortsättningsvis är vår utgångspunkt att om något av elementen påvisats vara starkare än det andra inom organisationen, innebär det att det elementet är mer betydande för att en organisation ska uppnå hög employer brand loyalty.

Vi har sett att organisationsidentiteten på H&M i många fall är befintlig inom organisationen, men att den ibland även är svag eller obefintlig. Att organisationsidentiteten återfinns som svag eller obefintlig gör att organisationsidentiteten i sin ensamhet, utan organisationskultur, inte nödvändigtvis är betydande för att uppnå hög employer brand loyalty. Vi har samtidigt sett att det existerar en stark organisationskultur på H&M, då respondenter inom samtliga områden kunnat ge en enhetlig bild av organisationskulturen. Att många av respondenterna dessutom ofta spontant beskriver organisationskulturen vid öppnare frågor, ger ytterligare indikationer på att H&Ms organisationskultur är betydande för att uppnå hög employer brand loyalty.

Då organisationsidentiteten i vissa sammanhang påvisats vara svag eller obefintlig medan organisationskulturen alltid påvisats vara befintlig eller till och med stark, är det tydligt att kultur är mer framträdande än identitet, varav vi menar att organisationskulturen är mer betydande än organisationsidentiteten för att uppnå hög employer brand loyalty.

*Kan en organisationsidentitet eller organisationskultur skapas utan att grundas i en organisations egna uttalanden eller värderingar?*

Då vårt resultat visar att H&Ms organisationsidentitet till viss del skapats utan uttalanden eller värderingar från organisationen, drar vi slutsatsen att en organisationsidentitet kan växa fram utan att grundas i organisationens egna uttalanden och värderingar. Det har vid flertal tillfällen också framkommit att organisationskulturen på H&M etableras utan stöd i vad som kommuniceras från organisationens ledning, och vi kan därför konstatera att även en organisationskultur kan skapas utan att grundas i organisationens egna uttalanden eller värderingar.

## **6.2 Diskussion**

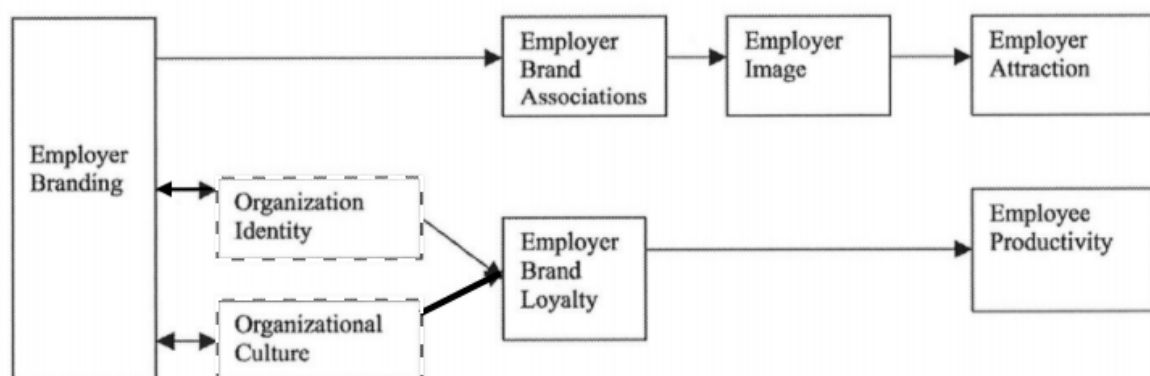
### **6.2.1 Teoretiskt bidrag**

Syftet med denna studie har delvis varit att öka förståelsen kring hur organisationsidentitet och organisationskultur bidrar till att uppnå hög employer brand loyalty. Som nämnt i vår problematisering finns det i dagsläget inga tydliga redogörelser kring hur organisationsidentitet och organisationskultur förhåller sig till varandra, utan den gemensamma uppfattningen som finns bland forskare är att förhållandet är komplicerat (Lin, 2004). Bland annat har Cable och Judge (1996), i tidigare forskning, konstaterat organisationskulturens betydelse för att uppnå lojalitet inom en organisation, vilket överensstämmer med våra analyser om att kulturen har varit betydande för employer brand loyalty inom vårt fallföretag. Det som däremot skiljer vår upptäckt från Cable och Judges (1996) antaganden är att vi även undersökt organisationskultur i relation till organisationsidentitet. Annan tidigare forskning har också visat att både kultur och identitet är viktiga element för att uppnå hög employer brand loyalty, men man har snarare sett dem som samspelta element än som element som kan sättas i relation till varandra. Vår upptäckt om att organisationskulturen är av större betydelse än organisationsidentiteten för att uppnå hög employer brand loyalty blir därför ett kunskapsbidrag, som skiljer sig från andra författares tidigare upptäckter. Vår analys om förhållandet mellan de två elementen skiljer sig från Backhaus och Tikoos (2004) teoretiska utgångspunkt som behandlar organisationsidentitet och organisationskultur som lika betydande för employer brand loyalty. Vår undersökning bidrar således med ytterligare kunskaper om det teoretiska ramverket som Backhaus och Tikoos (2004) tagit fram, vilket även kan ligga till grund för ett utvecklat ramverk. En utveckling av, och ett kunskapsbidrag till, Backhaus och Tikoos (2004) ramverk skulle kunna illustreras

genom en tjockare pil mellan organisationskultur och employer brand loyalty, vilket manifesterar hur kultur är mer drivande än identitet för att uppnå hög employer brand loyalty (se figur 6).

Cable och Judge (1996) menar att en organisation kommunicerar dess kultur redan vid anställningsprocessen, för att i ett tidigt skede utesluta personer som inte passar in i den kultur organisationen har eller vill uppnå. Backhaus och Tikoo (2004) har även detta som utgångspunkt i sitt ramverk, vilket de valt att illustrera genom en pil från organisationskultur tillbaka till employer branding. I vår undersökning har vi funnit att organisationskultur kan utvecklas utan att grundas i organisationens egna uttalanden eller värderingar, då den ibland istället påverkas av medarbetarna. Detta indikerar att en organisationskultur därför inte endast är ett resultat av employer branding, utan att organisationskultur också kan påverka employer branding i enlighet med Backhaus och Tikoos (2004) ramverk.

Vi har däremot funnit att även organisationsidentiteten kan utvecklas utan att grundas i organisationens egna uttalande och värderingar, precis som organisationskulturen. I dessa fall har även organisationsidentiteten skapats genom medarbetarnas attityder snarare än genom organisationens employer branding, varav även denna upptäckt innebär ett kunskapsbidrag till Backhaus och Tikoos (2004) ursprungliga teoretiska ramverk. Ett potentiellt utvecklat ramverk illustreras genom att tillföra en pil från organisationsidentitet tillbaka till employer branding, likt den pil som redan finns mellan organisationskultur och employer branding.



Figur 6. Utvecklat Employer Branding Framework  
Ursprungskälla: Backhaus & Tikoo, 2004 (s. 505)

Att en organisationsidentitet och organisationskultur kan skapas utan att grundas i organisationens uttalanden eller värderingar bidrar också med en ny infallsvinkel, vilket kan vara avgörande kunskap för att ha rätt teoretisk utgångspunkt. I Backhaus och Tikoos (2004) ramverk presenteras organisationskultur och organisationsidentitet som en effekt av employer branding, där employer branding med säkerhet kan ha effekt på organisationsidentiteten och organisationskulturen. Inte bara Backhaus och Tikoo (2004) har haft denna utgångspunkt, utan bland annat Pfister (2009) och Rockwell (2019) menar också att organisationerna själva är med och påverkar både organisationsidentiteten och organisationskulturen. Det sista kunskapsbidraget, och utveckling av det teoretiska ramverket innebär således att employer branding, trots sin betydande roll för att utveckla en organisationsidentitet och organisationskultur, inte alltid påverkar identiteten och kulturen. Detta illustreras genom att göra rutorna runt Organization Identity och Organizational Culture streckade.

### 6.2.2 Praktiskt bidrag

Att vårt resultat visar att de olika elementen organisationsidentitet och organisationskultur påverkar employer brand loyalty olika mycket ger ett praktiskt bidrag till organisationer. Backhaus och Tikoos (2004) ramverk har utformats för att vara applicerbart på alla typer av organisationer, varav vår undersökning och analys ger ökad förståelse för komplexa förhållanden inom teorin som olika typer av organisationer kan utnyttja i praktiken. Samtidigt menar vi att de resultat vi fått framförallt är applicerbara inom organisationer som har liknande förutsättningar som vårt fallföretag. Vårt fallföretag kan bland annat definieras som en organisation inom fast fashion, vilket ofta beskrivs som en organisation som producerar lågprisprodukter i sämre kvalitet med hög omsättningshastighet (Cambridge Dictionary, 2020). Andra organisationer inom samma bransch kan dra nytta av de upptäckter som presenteras i vår undersökning, då företag inom den branschen ofta ställs inför samma typ av komplikationer och motsättningar (Lunds Universitet, 2020). Med andra ord är vissa upptäckter till viss del generaliserbara på samtliga typer av organisationer, men det slutliga resultatet är framförallt praktiskt applicerbart inom organisationer som har snarlika förutsättningar som H&M.

Att vi funnit att organisationskulturen är mer drivande än organisationsidentiteten för att uppnå hög employer brand loyalty, kan bland annat vara betydande för att en organisation på ett effektivt sätt ska kunna allokera resurser. Även om vi inte identifierat hur en organisation kan påverka en organisationsidentitet eller organisationskultur, kan vi ändå utgå ifrån att det är mer givande att förstärka en organisationskultur än en organisationsidentitet, då

organisationskulturen i sin tur har större påverkan på employer brand loyalty än organisationsidentiteten. Vårt bidrag skulle således innebära att organisationer, främst inom fast fashion, i större utsträckning kan undvika att lägga resurser på det element som inte påtagligt skapar bättre förutsättningar för en organisation att uppnå hög employer brand loyalty.

Vår undersökning ökar även kunskapen kring employer branding och dess förhållande till organisationsidentitet och organisationskultur. Bland annat visar vårt resultat att organisationsidentiteten och organisationskulturen inte bara är en effekt av employer branding, utan att en organisation även kan använda den befintliga kulturen och identiteten i dess employer branding för att locka de kandidaterna som kan utveckla den kultur och identitet organisationen har eller vill uppnå. Detta är möjligt då vi sett att både en organisationskultur och en organisationsidentitet kan utvecklas genom medarbetare och dess attityder, snarare än genom organisationen. Denna identifiering är framförallt till fördel för organisationer som är nöjda med den befintliga kulturen och identiteten, varav man som ledare bör försäkra sig om att man har en korrekt uppfattning om vilken den faktiska kulturen och identiteten är. Återigen är detta huvudsakligen applicerbart på företag som arbetar inom fast fashion, men samtidigt bidrar det även med ett utvidgat synsätt på employer branding, vilket i praktiken kan vara användbart inom olika typer av branscher. Vårt kunskapsbidrag kring employer branding och dess relation till de två elementen kan också vara betydande för organisationers förståelse om hur kommunikation gentemot medarbetare inte alltid ger effekt, och att en identitet och kultur kan växa fram utan organisationens involvering.

### **6.3 Studiens begränsningar**

Förutom de begränsningarna givna inom de olika teori- och metodelarna, finns andra möjliga begränsningar med studien. Vårt urval av respondenter har bestått av svenska medarbetare från H&M, med undantag för en respondent med nederländskt ursprung. Detta gör att vi inte med säkerhet kan uttala oss om att man, oberoende av vart man är uppväxt, generellt upplever en organisation på liknande sätt som sina medarbetare, eftersom eventuella kulturella bakgrunder kan påverka medarbetares perception. Däremot upplevdes inte att det fanns några skillnader mellan respondenten från Nederländerna och de andra respondenterna då svaren var väldigt lika, och kunde användas på samma sätt, som de andra respondenternas svar.

Ytterligare en begränsning är att det endast ingår ett fallföretag i studien. För att göra resultaten mer generaliserbara, och för att få en djupare förståelse om hur organisationsidentitet och

organisationskultur påverkar employer brand loyalty på olika företag, hade fler fallföretag kunnat undersökas och i sin tur jämförts för att se om det går att återfinna något mönster inom olika organisationer och branscher.

Man kan också argumentera för att en begränsning är våra respondenters titlar inom företaget, där det tydligt saknas anställda med chefsroller. Detta gör att vi inte kan garantera att personer som är högre uppsatta inom företaget har en helt överensstämmande bild med resterande medarbetare. De flesta av våra respondenter har även varit anställda på organisationen ungefär lika länge, vilket ofta korrelerar med vilken roll man har inom företaget. Vi insåg detta redan vid genomförandet av intervjuerna, och kontaktade därför ett flertal personer som innehar chefsroller inom organisationen, men samtliga valde att avstå från att delta i undersökningen. Under studiens gång diskuterade vi om vi hade kunnat kompensera vår kvalitativa undersökning med kvantitativa data. Med en kvantitativ utgångspunkt, i kombination med den kvalitativa, hade studien kunnat bidra med djupare förståelse kring sambanden då vi skulle haft möjlighet att analysera kvantitativa data som en del av vår primärdata. Exempelvis hade en enkätundersökning kunnat bidra till en större mängd insamlade data som kunde ha analyserats, vilket hade kunnat bidra till ett mer generaliserbart resultat. Däremot kände vi att studiens insamlade primärdata uppnådde en mättnad relativt snabbt, vilket talar emot denna begränsning. Med andra ord kände vi att materialet vi samlat in redan innan alla respondenter var intervjuade räckte för att få en tydlig bild över generella teman och drivkrafter inom området.

#### **6.4 Förslag till vidare forskning**

Vårt resultat visar, som tidigare nämnt, tendenser på att organisationskultur är mer drivande än organisationsidentitet i arbetet med att uppnå hög employer brand loyalty. Däremot kan resultaten vara svåra att generalisera inom andra branscher, mindre organisationer eller organisationer i andra mognadsfaser än vilken H&M befinner sig i. Det blir därför av intresse för fortsatta studier att undersöka om dessa resultat enbart är applicerbara inom fast fashion-industrin, eller går att applicera på fler branscher. För att göra denna undersökning hade fler fallstudieobjekt från olika branscher kunnat tas i beaktning, där man använder samma typ av undersökningsunderlag för att kunna göra en fullständig analys av de olika resultaten. På liknande sätt skulle det vara intressant att se om organisationsstorlek eller mognadsfas har någon inverkan på hur de olika elementen påverkas och påverkar varandra. Det hade även varit intressant att utöka perspektivet som behandlats till att även involvera en större del av employee

productivity. Där hade det varit intressant att se om någon av de olika elementen organisationsidentitet eller organisationskultur, genom hög employer brand loyalty, har högre inverkan på employee productivity än den andra. Alltså, om något av elementen är mer drivande för att uppnå hög employer productivity, oberoende av vilken som är lättast att påverka eller i högsta grad bygger employer brand loyalty.

I vår studies andra frågeställning undersöker vi huruvida en organisations egna uttalanden och värderingar är avgörande för organisationsidentiteten eller organisationskulturen. En intressant utgångspunkt för vidare forskning hade varit att se om arbete kring att främja en viss identitet eller kultur också kräver olika mycket tid, kapital eller andra resurser, och på så sätt ta reda på om det inom dessa aspekter är mer lönsamt att fokusera employer branding kring något av elementen. Detta hade kunnat bidra till att ge en än mer nyanserad bild av de undersökta elementens påverkan på employer brand loyalty.

Det är också av intresse att undersöka om skillnader mellan den faktiska kulturen och identiteten, och organisationens önskade kultur och identitet, kan bero på problematiken inom översättningsteori. Boxenbaum (2005) använder översättningsteori som ett beskrivande begrepp för hur saker kan få olika meningar beroende på hur det uppfattas, och i sin tur förs vidare, av olika individer. Begreppet kan med fördel appliceras på komplexiteten mellan en organisations uttalanden och medlemmarnas uppfattning om dessa uttalanden, där medlemmarnas olika tolkningar möjligen gör att identiteten och kulturen i denna undersökning inte uppfattas som enhetligt. Det blir således en möjlighet att undersöka om en organisation, genom att minimera felaktiga översättningar och spridda tolkningar, har möjlighet att i större utsträckning påverka organisationsidentiteten och organisationskulturen, och på så sätt effektivisera organisationens employer branding.

Vi har också funnit tendenser för att kulturen i större uträkning påverkar identiteten än tvärtom, varav det kan vara intressant att undersöka sambandet mellan de två elementen ytterligare. Andra forskare har tidigare uppmärksammat komplexiteten mellan de olika elementen och hur de hänger samman, där exempelvis Hatch och Schultz (2002) presenterar en modell för att förklara förhållandet. Även Albert och Whetten (1985) menar att en identitet kan grundas i uttalanden innehållandes kultur, vilket också uttrycker ett komplex samband mellan elementen. Dessa tidigare presentationer av forskning berör dock aldrig huruvida något av elementen kan påverka det andra, och även om Albert och Whetten (1985) menar att

kulturen kan återfinnas i identiteten, påvisar de inga indikationer på att kulturen också kan påverka identiteten. Däremot diskuterar Lin (2004) förhållandet mellan de två olika elementen och lyfter då fram att Ashforth and Mael (1989, nämnda i Lin, 2004) argumenterat för att en medarbetares uppfattning om kulturen är betydande för att den ska kunna identifiera sig med organisationen. Detta verkar bekräfta att kulturen inte bara samspelar med identiteten, utan också påverkar den, vilket hade varit intressant att få en större förståelse kring och lämnar således utrymme för vidare forskning.



## 7. Referenslista

Albert, S. & Whetten, D.A. (1985). Organizational Identity, in Cummings, L.L. & Staw, B.M. (Eds), *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 8, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 263-95.

Alshathry, S., Clarke, M. & Goodman, S. (2017). The Role of Employer Brand Equity in Employee Attraction and Retention: a Unified Framework. *International Journal of Organizational Analysis*. Tillgänglig Online:  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-05-2016-1025/full/html>  
[Hämtad 2 april 2020]

Alvesson, M. (2011). Intervjuer: Genomförande, Tolkning och Reflexivitet. 1. uppl. Malmö: Liber

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand, *Journal of Brand Management*, s. 185-206, Tillgänglig Online:  
[https://www.researchgate.net/publication/263326597\\_The\\_employer\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand) [Hämtad 31 mars 2020]

American Marketing Association (2020). What is Marketing?, *AMA*. Tillgänglig Online:  
<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> [Hämtad 24 mars 2020]

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International*, [e-journal] Vol. 9, no. 5, s. 501–517, Tillgänglig Online:  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430410550754/full/pdf> [Hämtad 31 mars 2020]

Barrow, S. & Mosley, R. (2005). The Employer Brand, *Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. West Sussex: John Wiley & Sons, No 1.

Boxenbaum, E. (2005). Micro-dynamic mechanisms of translation: A double case study. Published Online: 2017. Tillgänglig Online:  
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.2005.18782252> [Hämtad 26 maj 2020]

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 Online:  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07147a&AN=lub.5585345&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 31 mars 2020]

Bryman, A. & Bell, E. (2005). Företagsekonomiska Forskningsmetoder. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Burmann, C. Jost-Benz, M. & Riley, N. (2009). Towards an Identity-Based Brand Equity Model. *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 3, Pages 390-397. Tillgänglig Online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296308001574> [Hämtad 2 april 2020]

Cable, D.M. & Judge, T.A. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67, pp. 294-311. Tillgänglig Online: <http://www.timothy-judge.com/Cable%20&%20Judge%20OBHDP%201996.pdf> [Hämtad 7 april 2020]

Cambridge Dictionary (2020). Fast fashion. *Cambridge Dictionary*. Tillgänglig Online: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fast-fashion> [Hämtad 19 maj 2020]

Comparably (2020). H&M Employee Engagement. *Comparably*. Tillgänglig Online: <https://www.comparably.com/companies/h-m/employee-engagement> [Hämtad 7 april 2020]

Crewson, P.E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART 7*, no. 4: 499. Tillgänglig Online: <https://eds-a-ebsohost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=3&sid=d2dbfb10-67ca-4246-80dc-459382a0b25f%40pdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=edsjsr.1181657&db=edsjsr> [Hämtad 1 april 2020]

Dubois, A. & Gadde L. (2002). Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research. *Journal of Business Research*, vol. 55, no. 7, pp. 553-560 Tillgänglig Online: [http://www.pm.lth.se/fileadmin/migrated/content\\_uploads/6\\_Dubois\\_Gadde\\_Systematic\\_Combining.pdf](http://www.pm.lth.se/fileadmin/migrated/content_uploads/6_Dubois_Gadde_Systematic_Combining.pdf) [Hämtad 2 april 2020]

Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994) Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*. June. Vol. 39 Issue 2, p239-263. 25p. Tillgänglig Online: <https://eds-a-ebsohost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=10&sid=43a73e1d-7f2d-45e0-8301-112713efb12f%40sdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=9410102165&db=bth> [Hämtad 3 april 2020]

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2015). Handbok i kvalitativa metoder; Intervjuer. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.). Stockholm: Liber AB.

Folkhälsomyndigheten (2020). Smittskydd och Beredskap; Covid-19. Tillgänglig Online: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/> [Hämtad 3 april 2020]

Forsberg, B. (2020). Så Får Sveriges Rikaste Familj de Anställda att Ge Allt. *Svenska Dagbladet*. Tillgänglig Online: <https://www.svd.se/sa-far-sveriges-rikaste-familj-de-anstalla-att-ge-allt> [Hämtad 7 april 2020]

Gioia, D.A., Schultz, M & Corley, K.G. (2000). "Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability." *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1 , pp. 63-81, Tillgänglig Online: [https://www.researchgate.net/publication/271776337\\_Organizational\\_Identity\\_Image\\_and\\_Adaptive\\_Instability](https://www.researchgate.net/publication/271776337_Organizational_Identity_Image_and_Adaptive_Instability) [Hämtad 4 april 2020]

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> [Hämtad 3 april 2020]

Hammersley, M. & Atkinson, P. (1995). *Ethnography: Principles in Practice*, 2nd edn. London: Routledge.

Hatch, M. & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations - HUM RELAT*. Vol. 55. pp. 989-1018. Tillgänglig Online: [https://www.researchgate.net/publication/247717474\\_The\\_Dynamics\\_of\\_Organizational\\_Identity](https://www.researchgate.net/publication/247717474_The_Dynamics_of_Organizational_Identity) [Hämtad 12 april 2020]

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

H&M Group (2019a). Sustainability Performance Report 2019. *H&M Group*. Tillgänglig Online: [https://hmgroupp.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2019\\_Sustainability\\_report/H%26M%20Group%20Sustainability%20Performance%20Report%202019.pdf](https://hmgroupp.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2019_Sustainability_report/H%26M%20Group%20Sustainability%20Performance%20Report%202019.pdf) [Hämtad 14 april 2020]

H&M Group (2019b). Årsredovisning 2019. *H&M Group*. Tillgänglig Online: <https://hmgroupp.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/sv/Annual%20Report/HM%20%C3%85rsredovisning%202019.pdf> [Hämtad 14 april 2020]

H&M Group (2020a). About Us, Our Values. *H&M Group*. Tillgänglig Online: <https://hmgroupp.com/about-us/our-values.html> [Hämtad 15 april 2020]

H&M Group (2020b). Join H&M Group. *H&M Group*. Tillgänglig Online: <https://hmgroupp.com/career.html> [Hämtad 7 april 2020]

H&M Group (2020c). Join Us, A Welcoming Workplace. *H&M Group*. Tillgänglig Online: <https://hmgroupp.com/career/a-welcoming-workplace.html> [Hämtad 27 april 2020]

H&M Group (u. å.). The H&M Way. *H&M Group*. Tillgänglig Online: [https://hmgroup.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/en/hm-way/HM%20Way\\_en.pdf](https://hmgroup.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/en/hm-way/HM%20Way_en.pdf) [Hämtad 5 maj 2020]

Johansson, R. (2002). Ett Explikativt Angreppssätt: Fallstudiemetodikens Utveckling, Logiska Grund och Betydelse i Arkitekturforskningen. *Nordisk Arkitekturforskning*. no. 2 s.19-28 Tillgänglig Online: [https://scholar.google.se/scholar?hl=sv&as\\_sdt=0%2C5&as\\_vis=1&q=Ett+explikativt+angreppss%C3%A4tt-Fallstudiemetodikens+utveckling%2C+logiska+grund+och+betydelse+i+arkitekturforskninge&btnG=](https://scholar.google.se/scholar?hl=sv&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=Ett+explikativt+angreppss%C3%A4tt-Fallstudiemetodikens+utveckling%2C+logiska+grund+och+betydelse+i+arkitekturforskninge&btnG=) [Hämtad 17 maj 2020]

Klein, N. (2010[2009]). No Logo: No Space, No Choice, No Jobs. *New York: Picador* Vol. 10, No. 3.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2016). *Marketing management*. 15. ed., global ed. Harlow: Pearson

Larsson, P. (2019) H&M-Chefens Försvår: Känner Inte Igen Mig. *Aftonbladet*. Tillgänglig Online: <https://www.aftonbladet.se/nyheter/a/4qQRR/hm-chefen-tar-avstand-fran-boken-kanner-inte-igen-mig> [Hämtad 8 april 2020]

Lin, Yueh-Ysen. (2004) .Organizational Identity and Its Implication on Organization Development. Tillgänglig Online: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492427.pdf> [Hämtad 1 april 2020]

LinkedIn (2020a). H&M. Jobs. Cash Office Responsible. *LinkedIn*, Tillgänglig Online: <https://www.linkedin.com/jobs/view/1775440933/> [Hämtad 15 april 2020]

LinkedIn (2020b). H&M. Jobs. Fashion Assistant Buyer. *LinkedIn*, Tillgänglig Online: [https://www.linkedin.com/jobs/search/?currentJobId=1751118225&f\\_C=5328&geoId=105117694&location=Sverige](https://www.linkedin.com/jobs/search/?currentJobId=1751118225&f_C=5328&geoId=105117694&location=Sverige) [Hämtad 15 april 2020]

LinkedIn (2020c). H&M. Jobs. Merchandiser. *LinkedIn*, Tillgänglig Online: <https://www.linkedin.com/jobs/view/1794164512/> [Hämtad 15 april 2020]

Lunds Universitet (2020) Hållbar Konsumtion. *Lunds Universitet*. Tillgänglig Online: <https://www.hallbarhet.lu.se/teman/hallbar-konsumtion> [Hämtad 19 maj 2020]

Palm, E. & Alsgren, J. (2019). The Big Boss: Så tog Stefan Persson H&M ut i Världen och Blev Sveriges Rikaste Person. *Norstedts*.

Patel, R. & Davidsson, B. (2014). *Forskningsmetodikens Grunder: Att planera, Genomföra och Rapportera en Undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Pfister, J. A. (2009). Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory. *Heidelberg : Physica-Verlag HD*. Tillgänglig Online: <https://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=3&sid=4f3a12d1-e9af-45f9-93db-9c1703bd8f6b%40sdc-v-sessmgr02&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#db=cat07147a&AN=lub.6107594> [Hämtad 28 april 2020]

Reis, D. & Peña, L. (2001). Reengineering the motivation to work. *Management Decisions*. Vol. 39 No. 8, pp. 666-675. Tillgänglig Online: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005929> [Hämtad 7 april 2020]

Rockwell, S. (2019). A Resource-Based Framework for Strategically Managing Identity. *Journal of Organizational Change Management*, 2019, Vol. 32, Issue 1, pp. 80-102. Tillgänglig Online: <https://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=5&sid=4f3a12d1-e9af-45f9-93db-9c1703bd8f6b%40sdc-v-sessmgr02&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=edsemr.10.1108.JOCM.01.2018.0012&db=edsemr> [Hämtad 28 april 2020]

Schein, E.H. (2010). Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass

Schneider, B., Erhart M.G & Macey, W. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, Vol. 64, pp. 361-388. Tillgänglig Online: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809> [Hämtad 13 april 2020]

Scott, J. (1990). A matter of record: documentary sources in social research. Cambridge: Polity

Scott, S.G. & Lane V.R. (2000) A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *The Academy of Management Review*, Vol. 25(1), p. 43. Tillgänglig Online: <https://eds.a.ebscohost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=7&sid=43a73e1d-7f2d-45e0-8301-112713efb12f%40sdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=edsjsr.259262&db=edsjsr> [Hämtad 12 april 2020]

Sköldberg, K. (1991). Reformen på vridscen: organisationsförändringar i kommun och landsting. Lund: Studentlitteratur

Trost, J. (2014). Kvalitativa Intervjuer. Fjärde Upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Urde, M., Baumgarth, C. & Merrilees, B. (2011). Brand Orientation and Market Orientation: From Alternatives to Synergy. *Journal of Business Research*. Tillgänglig Online:

<https://ehl.lu.se/media/ehl/lbmg/urde-baumgarth-merrilees-2011-brand-orientation-and-market-orientation---from-alternatives-to-synergy.pdf> [Hämtad 1 april 2020]

Wikén, E. (2019). H&M-Anställda Vittnar om Dåliga Arbetsvillkor. *SVT*. Tillgänglig Online: <https://www.svt.se/nyheter/h-och-m-anstallda-vittnar-om-daliga-arbetsvillkor> [Hämtad 7 april 2020]

## **Lista av figurer och tabeller**

### **Lista av figurer**

Figur 1 - Link Between Quality of Employees and Quality Between Product/Service	s. 5
Figur 2 - The Market and Brand-Oriented Approaches	s. 6
Figur 3 - Elements of Employer Brand Equity	s. 7
Figur 4 - Employer Branding Framework	s. 9
Figur 5 - Employer Branding Framework med ett Avgränsat Perspektiv	s. 10
Figur 6 - Utvecklat Employer Branding Framework	s. 53

### **Lista av tabeller**

Tabell 1 - Lista Över Intervjurespondenter	s. 20
--	-------

## **Bilagor**

### **Bilaga 1 - Intervjuguide**

#### **Bakgrundsfrågor:**

Hur länge har du jobbat på H&M?

Vad har du för roll på företaget?

Skulle du kunna beskriva dina arbetsuppgifter?

#### **Huvudfrågor:**

##### H&M som arbetsgivare

Vad var det som fick dig att söka jobb på H&M?

- Varför tror du att du hade den uppfattningen?

Hur skulle du beskriva H&M som arbetsgivare?

- Kan du ge något exempel?

Hur upplever du H&M som arbetsplats?

- Vad är det som får dig att känna så?

##### Medarbetare

Skulle du kunna beskriva hur du tror att dina kollegor uppfattar H&M som arbetsgivare?

- Varför tror du att de uppfattar H&M så?

Hur kan man beskriva en typisk H&M medarbetare?

- Vad tror du ni som arbetstagare har gemensamt?
- Varför då?

##### Arbetsklimat

Har ni några mål om vilka ni i framtiden vill bli/vara?

- Upplever du att det har uttalat sig på något speciellt sätt?

Hur upplever du stämningen/arbetsklimatet på H&M?

- Kan du ge något exempel?

Påverkas stämningen/arbetsklimatet inom din grupp av några uttalade ledord från organisationen?

- Hur har dessa uttalade ledord manifesterats?