



**LUNDS UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Lunds universitet, Campus Helsingborg  
IKS Institutionen för kommunikationsstudier

## *Attraktiva arbetsgivarvarumärken*

*- En fallstudie av Universitetssjukhuset MAS i Malmö -*

Författare: Karin Halde & Sofia Sandberg  
Examinator: Mats Heide  
Masteruppsats 30 hp  
2009-06-11

Morgondagens medarbetare kommer fråga vad  
Region Skåne har att erbjuda

(Region Skåne, 2002, s. 4)

## **ABSTRACT**

The public sector of today is often characterised by reduced finance and increased competition, which makes it harder to attract the highest skilled employees. This thesis attempts to generate new knowledge about *employer branding* within the public sector. We have carried out a case study on Universitetssjukhuset MAS (UMAS) and studied three different groups; employees in leading positions, doctors/nurses and presumptive employees. A successful employer brand contain four elements, namely *vision, culture, image and identity* and it is of great importance to have high concurrence between those elements. In this study we found that there is a discrepancy between how the directorate wish to present UMAS compared to how current and presumptive employees perceive UMAS and what impact this has on their employer branding. Our conclusion is that the organisation initially should look within itself in order to successfully present a positive image externally.

Keywords: Employer branding, Communication, Culture, Vision, Image, Identity

# Innehållsförteckning

<b>1. INTRODUKTIONSKAPITEL</b> .....	<b>s. 5</b>
1.1 Bakgrund och problemdiskussion .....	s. 5
1.2 Hälso- och sjukvård idag .....	s. 7
1.2.1 UMAS .....	s. 7
1.3 Syfte och frågeställning .....	s. 9
1.4 Avgränsningar .....	s. 9
1.5 Disposition .....	s. 10
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>s. 11</b>
2.1 Arbetsgivarvarumärke .....	s. 11
2.1.1 Tidigare forskning inom ämnet arbetsgivarvarumärke .....	s. 12
2.1.2 Arbetsgivarvarumärkets ursprung och utveckling .....	s. 13
2.2 Emotionella varumärken .....	s. 15
2.3 De tre elementen .....	s. 17
2.3.1 Vision .....	s. 18
2.3.2 Kultur .....	s. 19
2.3.3 Image .....	s. 20
2.4 Identitet – det fjärde elementet .....	s. 22
2.4.1 En uppdelning av identitetsbegreppet .....	s. 24
2.5 Kommunikation – den sammanbindande länken .....	s. 25
2.6 Summerande reflektion .....	s. 26
<b>3. METOD</b> .....	<b>s. 28</b>
3.1 Val av ansats .....	s. 28
3.2 Fallstudie .....	s. 28
3.2.1 Intervjuer .....	s. 29
3.2.2 Urval .....	s. 31
3.2.3 Interna dokument .....	s. 31
3.3 Styrkor och svagheter i tillvägagångssätt .....	s. 32
3.4 Empiri- och analysframställning .....	s. 34
<b>4. ANALYS</b> .....	<b>s. 35</b>
4.1 Kommunikationens betydelse för organisationer .....	s. 35
4.2 En tematisering av kommunikationens betydelse för UMAS .....	s. 35
4.3 Synen på UMAS som arbetsgivare .....	s. 35
4.3.1 En diskrepans gällande vad som skapar en attraktiv arbetsgivare .....	s. 38

4.4 Emotionella varumärken – även inom offentlig sektor? .....	s. 40
4.5 Fyra stöttepelare i UMAS arbetsgivarvarumärke .....	s. 41
4.5.1 Visionen – finns den? .....	s. 41
4.5.2 UMAS organisationskultur .....	s. 46
4.5.2.1 Samskapandesyn .....	s. 49
4.5.3 Image – presumtiva anställdas syn på UMAS .....	s. 52
4.5.3.1 Vikten av att kommunicera immateriella värden .....	s. 53
4.5.4 Identiteten – en organisations kärna .....	s. 56
4.5.4.1 Den kommunicerade identiteten .....	s. 59
<b>5. SLUTDISKUSSION .....</b>	<b>s. 62</b>
5.1 Diskussion kring uppsatsens slutsatser .....	s. 62
5.2 Framtida forskning .....	s. 66

## REFERENSLISTA

- ✓ Bilaga 1
- ✓ Bilaga 2
- ✓ Bilaga 3
- ✓ Bilaga 4

# I. INTRODUKTIONSKAPITEL

---

*Introduktionskapitlet inleds med en bakgrund om uppsatsens ämne följt av en redogörelse kring uppsatsens problem, syfte och avgränsningar.*

---

## 1.1 Bakgrund och problemdiskussion

Att lyckas kommunicera åtskilliga värden i ett varumärke har länge varit en uppmärksammas företeelse inom privat sektor. På senare tid har även den offentliga sektorn påbörjat sin resa mot att bygga och kommunicera starkare varumärken. Idag är det inte ovanligt att många väljer vilket företag de vill jobba för på basis av organisationens varumärke och intresset detta skapar (Schultz & Hatch, 2002, s. 147). En relativt ny aspekt inom forskningen och företagsvärlden är att koppla ihop rollen som arbetsgivare med varumärke och skapa så kallade *arbetsgivarvarumärken* (eng. *employer brand*). Där ingår funktionella, ekonomiska och psykologiska förmåner, vilka samtliga är kopplade till organisationen. Nuförtiden och än mer i framtiden kommer ett starkt arbetsgivarvarumärke bli ett betydelsefullt redskap i rekryteringsprocessen samt att få befintlig personal att stanna kvar (Schultz & Hatch, 2002, s. 147f).

Arbetsgivarvarumärket är följaktligen en del utav det övergripande varumärket. För att skapa ett trovärdigt arbetsgivarvarumärke och därmed bli en attraktiv arbetsgivare krävs det att varumärket genomsyrar hela organisationen (Mangold & Miles, 2007). Universum, en internationell byrå som enbart arbetar med *employer branding*, genomför varje år en ranking av Sveriges attraktivaste arbetsgivare både bland studenter och yngre arbetsverksamma. Enligt Universums KarriärBarometer för 2008 är IKEA, Google och H&M heta arbetsgivarvarumärken och de attraktivaste arbetsplatserna bland yngre akademiker i karriären (Universum, 2009). Även ett företags rykte och externa bild är med och påverkar valet av den ideala arbetsgivaren (Edenhall, 2008, 8 okt). Anna Dyhre på Universum (2009) säger att *"Årets ranking visar att arbetsgivare med tydliga värderingar är de mest populära. Det gäller att kommunicera en tydlig och framförallt en ärlig bild för att långsiktigt uppfattas som en attraktiv arbetsgivare"*. I linje med Dyhres åsikt anser den senare tidens forskare (Backhaus & Tikoo, 2004; Punjaisri & Wilson, 2007) att till exempel de internt kommunicerade organisationsvärderingarna, i hög grad påverkar den externt presenterade bilden av arbetsgivarvarumärket. Internkommunikation har således blivit en nyckelprocess för att sammanbinda anställdas beteende med rådande värderingar och specifikt serviceindustrin

är beroende av att personalen levererar det varumärket lovar (Punjaisri & Wilson, 2007, s. 59).

*Human Resources Management (HRM)* är ett samlat begrepp över aktiviteter som avser att sammanlänka anställdas beteenden och innefattar aktiviteter för personalledning och personalarbete (Bergström och Sandoff, 2006, s. 9). Dock antyder en del utav forskningsfronten att en bristfällig aspekt är att enbart förlita sig på det interna arbetet, alltså HRM-arbete och internkommunikation. För att effektivt lyckas kommunicera organisationens visioner och mål till medarbetare och intressenter har organisationer på senare tid upptäckt att HR-avdelningarna bör föra ett närmare samarbete med kommunikationsavdelningarna (Punjaisri & Wilson, 2007, s. 60; Tarassoli 2007, s. 40f).

Ungdomsbarometern 2008 (Edenhall, 2007, 13 dec) undersöker årligen trender bland unga på arbetsmarknaden och förra årets undersökning visar att 24 procent bland tjejer kan tänka sig att jobba inom vård och omsorg medan 0 procent bland killarna ser en framtid inom vårddyrket. Dessa relativt låga procenttal bör ses som ett varningstecken och Peder Gunnarsson, verksamhetsansvarig för Ungdomsbarometern, uttrycker sig som följer *”Det borde vårddarbetaresgivarerna ta till sig och försöka göra något bra av för framtiden. Många vill till vårddyrket men tröttnar efter år med dåliga löner, slitigt arbete och i många fall dålig arbetsmiljö och arbetsledning”* (Edenhall, 2007, 13 dec). I en lågkonjunktur, som idag, är det traditionellt sett vanligt att företag minskar sina marknadsföringsaktiviteter, vilket även innefattar arbetet med arbetsgivarprofilen. Universum framhåller dock att detta är ett misstag då denna typ utav arbete måste ses som ett långsiktigt arbete (Edenhall, 2008, 8 okt). Många branscher står idag även inför stora pensionsavgångar, vilket innebär att trots den finansiella oron som råder kommer det att behöva anställas folk. Detta innebär ett kontinuerligt arbete med att nå ut till nya potentiella medarbetare samtidigt som redan befintliga nyckelpersoner ska stanna kvar och trivas i organisationen. Detta gäller för organisationer i alla branscher och sektorer. Fredrik Stranne, vd på employer branding byrån Coreworkers, säger:

*Några som verkligen måste börja konkurrera på allvar är offentlig sektor. Det är dags att de går upp på tåspetsarna och visar vad de har att erbjuda som arbetsgivare. Det finns mycket förutfattade meningar om offentlig sektor, att det är byråkratiskt och dåliga utvecklingsmöjligheter till exempel. Därför är det ännu viktigare att de vågar förpacka organisationen på ett inbjudande sätt (Sveriges Informationsförening, 2007).*

Följande uppsats behandlar i huvudsak ämnet varumärkesbyggande med betoning på rollen som arbetsgivare. Uppsatsen kommer att ta hänsyn till olika intressenters uppfattning av ett arbetsgivarvarumärke och se till hur relationsbyggande spelar in i den varumärkesbyggande processen, ur ett kommunikativt perspektiv. Därmed befinner sig uppsatsen i gränslandet mellan intresseområdena personalvetenskap/HRM och kommunikationsområdet. Studien kommer att ta sin utgångspunkt i Universitetssjukhuset MAS (UMAS) i Malmö som är ett av Sveriges ledande universitetssjukhus. Anledningen till att UMAS utsetts till fallorganisation för vår studie är att de är en offentlig organisation som står inför en strategisk varumärkessatsning, med fokus på att stärka sig själva såsom arbetsgivare. Likt ovanstående citat har UMAS själva insett vinningen av att börja konkurrera på allvar inom offentlig sektor och frågan är vad de har att erbjuda som arbetsgivare samt hur detta bör kommuniceras till intressenter.

## 1.2 Hälso- och sjukvård idag

I Sverige består den offentliga sektorn främst av kommuner, landsting och staten, vars verksamheter är skattefinansierade. Landsting och numera även regioner ansvarar för sjukvården. Sedan 1999 finns Region Skåne, en demokratiskt styrd organisation, vilket har likheter med ett landsting men med ett utökat regionalt utvecklingsansvar där till exempel kollektivtrafik och kultur ingår (Region Skåne, 2009a). Följaktligen faller *all* sjukvård i Skåne under Region Skåne, däribland vårt studieobjekt UMAS.

### 1.2.1 UMAS

UMAS grundades i slutet på 1800-talet och hette inledningsvis Malmö Allmänna Sjukhus, MAS (Aktuell forskning vid UMAS, informationsbroschyr). I drygt 60 år har det varit ett akademiskt sjukhus. Studenterna har sin teoretiska prekliniska utbildning i Lund och därefter fortsätter delar av studenterna sin kliniska utbildning på UMAS. 1994 ändrades namnet till Universitetssjukhuset MAS, UMAS för att ytterligare stärka kopplingen till Lunds universitet (Personaltidningen Möte, december 2008). I verksamheten ingår allt från bred sjukvård till avancerad högspecialiserad vård som kombineras med forskning och utbildning (UMAS, 2009a).

UMAS jobbar med att förmedla en positiv bild av hälso- och sjukvården och för att skapa ett intresse som framtida arbetsplats. *”Det är viktigt att synas och visa upp att vi är en attraktiv arbetsplats för att locka unga till vården, säger Ylva Fahlén från rekryteringservice”*



(Personaltidningen Möte, december 2008). Till exempel erbjuder de eleverna PRAO där de får viss utbildning samtidigt som de får vara med ute i sjukvården, eller så erbjuds unga praktikplatser under 4 veckor av sommarlovet (informationsfolders: prao på umas & ungdomsaktiviteter). ”Stora pensionsavgångar och en åldrande befolkning ställer stora krav på rekrytering av framtidens vårdpersonal, säger Ylva Fahlén” (Personaltidningen Möte, december 2008).

Ett annat spår som UMAS jobbar med är att nyanställda under- och sjuksköterskor erbjuds ett introduktionsprogram där syftet är att nyanställda ska introduceras på likartat sätt och att UMAS framstår som en enhet (UMAS, 2009b). UMAS har även utvecklat ett traineeprogram för nyutbildade sjuksköterskor där det ges möjlighet till arbete, handledning, specialisthospiterig och kompetensutveckling inom en rad olika verksamhetsområden. Programmet löper över 1 ½ år och tanken är att utveckla den professionella rollen samtidigt som förtroendet skapas med UMAS och dess verksamhet (UMAS, 2009c).

Ett annat projekt som för tillfället bedrivs vid UMAS är PROLUMA. Ett av de övergripande målen med PROLUMA är att ständigt lyckas attrahera, koncentrera samt utveckla behövande kompetens. För att förmedla en positiv bild av hälso- och sjukvården i Skåne arbetar UMAS, tillsammans med Universitetssjukhuset i Lund (USiL), med profilering och samordning av universitetssjukvården (PROLUMA, 2009). Uppdraget om profilering och samordning handlar i första hand om att stärka konkurrenskraften i samband med framtida förändringar och utmaningar.

Ytterligare en omfattande förändring är *Hälsoval Skåne* (Region Skåne, 2009b). Från och med april 2009 kommer vårdtagare i Skåne fritt kunna välja sin egen vårdenhet. Följden blir att det ges ett större utrymme för den privata sjukvården att göra entré på marknaden. Eventuellt innebär detta att arbetsuppgifter som traditionellt utförts på ett offentligt sjukhus istället kan ingå i det privata alternativet. Följden blir att den privata sjukvården får ett större behov utav kompetent personal och en konkurrenssituation uppstår mellan den offentliga och privata vården, inte enbart på patientsidan utan även på personalsidan.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med följande studie är att bidra med ökad kunskap kring ämnet arbetsgivarvarumärkesbyggande inom offentlig verksamhet. Vi ämnar göra detta genom att studera uppsatsens tre huvudgrupper; anställda i ledande positioner, befintligt anställda och presumtiva anställda. Den organisation vi valt att studera är UMAS. Utifrån vårt övergripande syfte har vi skapat frågeställningar som preciserar vårt arbete ytterligare och tar hänsyn till samtliga tre huvudgruppers bild av UMAS som arbetsgivare. Frågeställningarna är:

- Vad har anställda vid UMAS, i ledande positioner, för idéer, visioner och ambitioner med sin roll som arbetsgivare?
- Vilken bild har anställda sjuksköterskor och läkare av UMAS som arbetsplats?
- Vad attraherar de presumtiva anställda?

I analysen kommer vi att resonera kring hur dessa tre huvudgrupper går samman alternativt skiljer sig åt vad gäller synen på UMAS som arbetsgivare.

### 1.4 Avgränsningar

Vi har valt att fokusera på två yrkeskategorier, sjuksköterskor och läkare, utav två anledningar. En anledning är att sjuksköterskor och läkare utgör en central del av sjukvården och påverkar i stor utsträckning den rådande kulturen på sjukhuset. Den andra anledningen är att *Arbetsförmedlingens* senaste yrkesbarometer, över år 2008-2009, redogör för en brist under den närmsta framtiden gällande just dessa grupper (Arbetsförmedlingen, 2008, s. 4). Därmed avgränsar vi oss ifrån att studera övriga yrkesgrupper inom UMAS.

Samtliga våra intervjupersoner har även en tillhörighet till och är bosatta i Skåne-regionen, vilket innebär att studien har en regional avgränsning. Anledningen till denna avgränsning är att vi tror att om man befinner sig i Skåne-regionen är det störst sannolikhet att man har någon uppfattning om UMAS och har respondenterna ingen åsikt i ämnet är detta även något att ta fasta på.

Vi har avgränsat oss till att göra en empirisk fallstudie kring UMAS som ett arbetsgivarvarumärke, vilket får till följd att vi inte har studerat följderna PROLUMA får på ett arbetsgivarvarumärke, var sig för UMAS eller USiL. Dock har PROLUMA funnits med i våra diskussioner men då har det främst handlat om vilka konsekvenser det kan innebära för

UMAS del. Vi har inte heller satt till hur Region Skåne påverkar och påverkas av UMAS arbetsgivarvarumärkesarbete.

## 1.5 Disposition

I *kapitel 1* har studiens syfte och frågeställningar presenterats och motiven bakom ingångarna har tydliggjorts. De teoretiska utgångspunkterna presenteras i *kapitel 2*, i syfte att ge läsaren en djupare förståelse för studiens huvudsakliga syfte. Inledningsvis ges även en beskrivning av den tidigare forskning som gjorts på området arbetsgivarvarumärke. Studiens metod och genomförande beskrivs i *kapitel 3*. I *Kapitel 4* presenteras och analyseras studiens resultat. Ett avslutande *kapitel 5* summerar vad som tidigare sagts, utifrån ett mer övergripande samhällsfenomen.

## 2. TEORETISK REFERENS RAM

---

*Inledningsvis beskrivs begreppet arbetsgivarvarumärke. Därefter följer kompletterande teorier om hur ett starkt arbetsgivarvarumärke skapas med hjälp utav fyra element – vision, kultur, image och identitet – och hur kommunikation bör ses som den sammanbindande länken.*

---

### 2.1 Arbetsgivarvarumärke

Ett starkt arbetsgivarvarumärke är ett av de viktigaste sätten att säkra långsiktig konkurrenskraft och bör ses som morgondagens viktigaste konkurrensfördel. När de anställdas kunskap, lojalitet och engagemang är slående konkurrensfördelar har organisationer lättare att attrahera, rekrytera och behålla anställda. Enligt definition har arbetsgivarvarumärket som syfte att explicit föra fram en distinkt bild av vad som särskiljer företaget från andra och därmed gör det önskvärt som arbetsgivare (Mangold & Miles, 2007). För snart 15 år sedan myntade ekonomerna Ambler och Barrow (1996, s. 187) begreppet arbetsgivarvarumärke (eng. *employer brand*) och definierar det som följer "*The package of functional, economic, and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company*". Funktionella fördelar kan handla om utvecklingsmöjligheter inom organisationen, de ekonomiska kan innefatta monetära fördelar såsom en välbetald tjänst och de psykologiska kan gälla en känsla av tillhörighet och meningen med arbetet (Ambler & Barrow, 1996, s. 187).

I stort handlar begreppet arbetsgivarvarumärke om att tydliggöra sin roll som arbetsgivare och att kommunicera de särskiljande fördelarna i erbjudandet mot potentiella, nuvarande och tidigare medarbetare (Mangold & Miles, 2007, s. 424). Som arbetsgivare kan man genom analys, strategi och kommunikation identifiera, utveckla och kommunicera sitt varumärke. Vilka särskiljande fördelar en organisation bör kommunicera ut till intressenter kan förändras och det gäller att vara föränderlig och lyssna på marknadens krav. Även Weick och Quinn (1999, s. 382) skriver om hur viktigt det är för en organisation att vara flexibel och anser att det är av hög vikt att fokusera på *changing* istället för *change*, där *changing* står för en hela tiden pågående process.

### 2.1.1. Tidigare forskning inom ämnet arbetsgivarvarumärke

Tidigare forskning inom arbetsgivarvarumärkesområdet har inte varit speciellt omfattande och har främst haft en teoretisk inriktning, där både en intern och extern sida av ett arbetsgivarvarumärke påvisats. Begrepp som internkommunikation, marknadsföring, image, identitet och kultur har diskuterats. Viss empirisk forskning har dock genomförts. Grundarna av begreppet arbetsgivarvarumärke, Ambler och Barrow (1996), baserade sin artikel på en kvalitativ intervjustudie av 27 stycken toppchefer i olika företag i Storbritannien. Resultatet blev att arbetet kring arbetsgivarvarumärken existerar implicit och relativt diffust i vissa företag. Undersökningen visar också på att företag med högt immateriellt varumärkesvärde är mest medvetna om sitt namn och varumärke, både explicit och implicit samt internt och externt. Detta innebär ofta att de implicit jobbar med ett arbetsgivarvarumärke, vilket får till följd att de inte upplever några större problem att behålla personal eller att anställa personal från första början. Det har även genomförts empiriska studier kring anställdas perception gällande arbetsgivarvarumärken. Dessa har innefattat hur anställda anser sig själva leva upp till vad varumärket lovar och tekniker som går att använda för att förbättra detta (Punjaisri & Wilson, 2007). Det framkom en positiv relation mellan internt varumärkesarbete och att leverera det varumärket lovar och att detta arbete påverkar varumärkesattityden, närmare bestämt identifikationen, engagemanget och lojaliteten gentemot varumärket. Även den belgiska armén har studerats i detta sammanhang och där var syftet att studera vilka faktorer som presumtiva anställda samt anställda associerar med en bestämd arbetsgivare (Lievens, Van Hove & Anseel, 2007). Av studien framkom det att presumtiva anställdas attraktion till armén påverkas av både funktionella (exempelvis lönefrågor) och symboliska värden (exempelvis att bli sedd i sin yrkesroll) (se sid 21) och att de symboliska värdena i störst utsträckning inverkar på anställdas identifikation med armén. Studien visar också på att utomståendes uppfattning om arbetsplatsen spelar en stor roll för de anställda. Sammanfattningsvis har det genomförts få empiriska studier gällande arbetsgivarvarumärken och de få som tidigare genomförts har mestadels fokuserat på den privata sektorn. Dessa har haft ett relativt smalt fokus och antingen fokuserat på ledningens syn, eller de anställda och ledningen, eller de anställda och presumtiva anställda syn på ett starkt varumärke. Alla tre perspektiven har inte tidigare kopplats samman. Arbetsgivarvarumärke är emellertid ett relativt nytt område, både akademiskt och professionellt, och kan upplevas som både förvirrande och strukturlöst.

### 2.1.2. Arbetsgivarvarumärkets ursprung och utveckling

När Ambler och Barrow (1996) började tänka i termer av arbetsgivarvarumärke tog de avstamp i ämnet relationsmarknadsföring, vilket medför större fokus på människorna och mindre på kortvariga ekonomiska transaktioner. Inom både relationsmarknadsföring och arbetsgivarvarumärkesbyggande är följaktligen relationer i centrum. Vikten av relationer inom marknadsföring är en väsentlig del utav forskningsfronten och är följaktligen en konsekvens av den nya tidens tjänstelogik. "Co" ("sam") begreppet är idag vanligt använt i den tjänstedominerande logiken och handlar i stort om samskapande upplevelser (Prahalad & Ramaswamy, 2004, s. 8). Samskapande relationer, vars mål är att samproducera värde, är en stor del av vad relationsmarknadsföring innefattar. Sedan länge har det ansetts självklart att ha relationer med kunder och investerare men i dag bör organisationer även ha en stark relation till nuvarande medarbetare och framtida medarbetare. På detta sätt leder relationen med kunder och intressenter förhoppningsvis till en *win-win* situation för alla parter. En önskvärd relation har vuxit fram när kunden anser att kund och organisation tänker på samma sätt och ett engagemang ligger som grund, vilket bör prissättas högt (Grönroos, 2008, s. 299). Flera forskare menar att det blir lättare att nå respons i bruset när organisationer eftersträvar att upprätta relationer med intressenter (Söderlund, 2001, s. 11).

Arbetet med arbetsgivarvarumärke har uppkommit i och med att man applicerar marknadsföringsprinciper på fältet av personalrekrytering (Lievens et al., 2007, s. 48). Forskare är relativt ense om att arbetet kring ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke påbörjas inifrån (Ambler & Barrow, 1996; Punjaisri & Wilson, 2007). Inledningsvis bör arbetsgivaren ta fasta på värdet av att arbeta med varumärket och hur man kan skapa ett särskiljande och äkta arbetsgivarvarumärke, både internt och externt. I sammanhanget bör även en negativ aspekt omnämnas, vad gäller arbetsgivarvarumärkesbyggande. I värsta fall upplever den anställda att organisationen inte lever upp till det som kommuniceras utav arbetsgivarvarumärket, vilket kan få negativa konsekvenser (Moroko & Uncles, 2005, s. 55; Backhaus & Tikoo, 2004, s. 507). Ett lyckat internt arbetsgivarvarumärkesarbete kan dock innebära att anställda väljer att stanna kvar i företaget, då varumärket förstärker kvalitén i vardagen (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 501). Externt kan ett starkt arbetsgivarvarumärke bidra till att presumtiva anställda tillskriver varumärket en viss betydelse, till följd av företagets varumärkesarbete. Ett effektivt arbetsgivarvarumärkesbyggande intar ett proaktivt förhållningssätt genom att identifiera önskade varumärkesassociationer och därefter eftersträvar att utveckla dessa associationer hos tilltänkt målgrupp (Backhaus & Tikoo, 2004,

s. 502). I motsats till ovanstående forskare (Ambler & Barrow, 1996; Punjaisri & Wilson, 2007) anser Backhaus & Tikoo (2004, s. 502f) att upprättandet av ett starkt arbetsgivarvarumärke påbörjas externt. De beskriver byggnationen som en trestegsprocess, där inledningsvis ett värdeerbjudande införlivas i varumärket. Därefter följer prövningen att kommunicera dessa erbjudanden till exempelvis potentiella anställda. I slutskedet bör arbete läggas ner på att inkorporera löftena, som en del av organisationskulturen. Intentionen med att påbörja varumärkesbyggandet externt är att organisationen i större utsträckning kan lyssna till intressenternas önskemål och forma sig därefter.

Arbetsgivarvarumärket är en del av det övergripande varumärket och bygger till stor del på förtroendeingivande relationer. Utan ett starkt varumärke uppstår svårigheter för en organisation att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. Ett starkt varumärke associeras med väsentliga egenskaper, fördelar och värden och likaså gäller för ett attraktivt arbetsgivarvarumärke (Gustafsson, 2008, s. 47ff). När en organisation valt att utveckla sitt arbetsgivarvarumärke behöver de börja processen inifrån. Internkommunikation har blivit en nyckelprocess för att sammanbinda de anställdas beteende med rådande värderingar enligt varumärket. Tanken är att de anställda ska arbeta med varumärkets budskap och göra så att det blir varumärkets verklighet för potentiella arbetstagare och andra intressenter. Lyckat internt varumärkesarbete har identifierats leda till förtroende för, identifikation med och lojalitet till varumärket (Punjaisri & Wilson, 2007). För att skapa sig bättre förutsättningar till en positiv bild av organisation bör den interna organisationskommunikationen ses som förbindelsen/bandet mellan organisationens identitet och image (Karaosmanoglu & Melewar, 2006, s. 197). Organisationsidentiteten är den interna synen på vad organisationen står för och imagen är den bilden utomstående har av organisationen (Lievens et al., 2007, s. 46). Ofta framförs de anställda och varumärket som en organisations viktigaste tillgångar.

Speciellt inom tjänstesektorn är den anställda någon som ska vårdas, utvecklas och investeras i och en organisation måste ta hand om henne för att få tillgång till henne och hennes bästa arbetsinsatser. Dagens ledarskap implicerar en mer symmetrisk relation, mellan chef och medarbetare. Begreppet medarbetare bör idag användas i organisationer, då det ger bilden av en mer jämställd relation (Simonsson, 2002, s. 24). Ett alltmer kommunikativt medarbetarskap bör uppmuntras och handlar i stort om att förbättra kommunikationen mellan medarbetare och chefer. Ledningen bör vara lyhörd för medarbetarnas önskemål, då kraven på medarbetarna i dag ökar, vilket leder till en högre arbetsbelastning. Ledningen måste se till att

anställda känner att de har ett värde, genom att ge dem ett meningsfullt och självständigt arbete, där deras kunskaper kommer till sin rätta (Simonsson, 2002, s. 21). För att en organisation ska lyckas skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke bör medarbetarnas och presumtiva medarbetares behov och önskemål styra arbetet och verksamheten. När mottagarna besitter en positiv attityd gentemot organisationens formella kommunikationsarbete är sannolikheten större att de kommer tolka budskapet positivt och skapa sig en fördelaktig bild av organisationen (Karaosmanoglu & Melewar, 2006, s. 200).

Sammanfattningsvis har relationsmarknadsföringen inspirerat Ambler och Barrow (1996) till att forma begreppet arbetsgivarvarumärke. Arbetsgivarvarumärket bör ses som ett begrepp, vilket är avhängigt av olika elements samt intressenters interaktion och uppfattning. Fortsättningsvis kommer de grundläggande elementen diskuteras, vilka är viktiga att medvetandegöra och arbeta med för att lyckas skapa ett arbetsgivarvarumärke som genomsyrar hela organisationen. Ett emotionellt varumärke omfattar elementen vision, kultur, image och identitet. För att sammankoppla dessa element samt skapa en samstämmig bild krävs en fungerande kommunikation. Det är via denna kommunikation en organisation (arbetsgivare) har möjlighet att framställa sig som attraktiva, gentemot sin omgivning.



Figur 2.1. En bild över aktuella begrepp, vilka tillsammans skapar ett attraktivt arbetsgivarvarumärke.

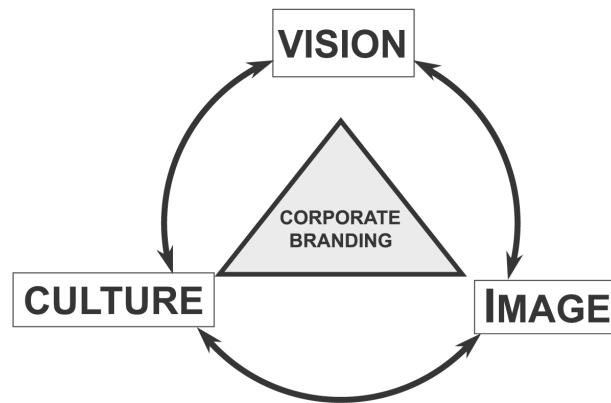
## 2.2 Emotionella varumärken

På senare tid har varumärken fått en allt större roll och intresset rörande varumärken har ökat kraftigt. I publikationen *Corporate communications and consumer-brand relationships* (Gustafsson, 2008) talar författaren om hur pass viktigt det är att idag lyckas ladda sitt varumärke med värden och anser att ett varumärke både bör ses som en symbol samt som ett



känslomässig värde för någonting. Vidare anser författaren att tillförlitlighet är grundläggande i en relation och anser att detta upprättas via kommunikation (Gustafsson, 2008, s. 29f). I dagsläget bör alla typer av organisationer förstå att ett starkt emotionellt varumärke kan vara en mycket värdefull tillgång. Exempelvis är ett av världens mest kända varumärke, Coca-Cola, värderat till ungefär 700 miljarder kronor vilket utgör cirka 60 % av företagets börsvärde (Melin & Hamrefors, 2007, s. 4). Följaktligen köper vi i dagsläget inte endast en tjänst utan också ett värde, vilket vi kopplar till organisationen. För organisationer är detta värde en viktig konkurrensfördel, då detta är svårare att efterlikna än själva tjänsten (Heide, 2005, s. 169). Som organisation gäller det att inte endast bli igenkänd och ihågkommen utan också att få målgruppen att känna så starkt för organisationen att denne prioriterar organisationen, exempelvis som arbetsgivare. Ett starkt varumärke är ingenting en organisation garanterat uppnår efter hårt arbete utan värdet sitter främst i betraktarens ögon. Traditionellt har det jobbat med visuell identitet och marknadskommunikation. Det anses dock inte som tillräckligt längre utan många organisationer har blivit medvetna om att ett starkt varumärke tar sin utgångspunkt inom den egna organisationen (Melin & Hamrefors, 2007, s. 4).

Hur uppnår en organisation ett starkt emotionellt varumärke och ett attraktivt arbetsgivarvarumärke? Enlig Schultz och Hatch (2002, s. 144f) är de organisationer som har lyckats med sitt emotionella varumärkesarbete medvetna om att det finns ett ömsesidigt beroende mellan tre element - strategisk vision, organisationskultur och företagsimage. Det är graden av samstämmighet sinsemellan dessa element och inte elementen i sig som skapar ett attraktivt varumärke. Författarna liknar det med ett pussel - separata pusselbitar ger ett osammanhängande och ofullständigt intryck medan sammansatt ger det ett integrerat, expressivt och tillfredsställande intryck (Hatch & Schultz, 2008, s. 12). Konsten är att först upptäcka och sedan förstärka sambandet de tre elementen emellan. Författarna (Schultz & Hatch, 2002, s. 145) grupperar även tre huvudkategorier inom ett företag – toppchefer, anställda och övriga intressenter. Utan större svårigheter går det att para ihop dessa tre huvudkategorier med de tre elementen, vilket även stämmer med vår undersöknings grupper. Visionen representeras följaktligen av ledningen, organisationskulturen utgörs utav de anställda och slutligen handlar imagen om de presumtiva anställdas uppfattning av organisationen.



Figur 2.2. Ett lyckat organisationsvarumärke bygger på samstämmighet mellan vision, image och kultur.

Ur Hatch & Schultz, 2003, s. 1047.

Som vi tidigare nämnt så ska arbetsgivarvarumärket genomsyra hela organisationen och följa organisationens värderingar i övrigt. Hatch och Schultz (2008, s. 142) vill föra det ytterligare ett steg längre. *“Instead of thinking about employment relationships as a standalone brand, HR should focus on customizing its practices to align them with the corporate brand. This makes the employer brand seamless with the corporate brand so there is no need to make a distinction”*. Således tycker författarna att det är dags att utveckla varumärkesarbetet. De talar om att vi bör ta steget till en tredje våg i varumärkesbyggande (Hatch & Schultz, 2008, s. 204ff). I den första vågen låg fokus på relationen mellan produkten och konsumenten medan den andra vågen innebar ett multifunktionellt och fragmenterat varumärkesarbete. Ett multifunktionellt varumärkesarbete innebär att flera avdelningar inkorporeras i processen och intressenterna delades därefter in efter olika undergrupper. Detta resulterade till exempel i att organisationer började arbeta med sina arbetsgivarvarumärken och andra varumärkesaktiviteter. Författarna anser dock att detta splittrade varumärkesarbete kan skapa förvirring och ett inkonsekvent varumärke. Nu är det dags att följa med den tredje vågen och se organisationens varumärke som ett tvärfunktionellt varumärke, där alla organisationens intressenters förväntningar och intressen inkorporeras. Vi upplever det dock fortfarande relevant att hålla de anställda som en viktig intressentgrupp, vilka bör ha stor fokus på sig. Nedan följer en beskrivning kring Hatch & Schultz tre element.

### 2.3 De tre elementen

Som tidigare sagts talar Hatch och Schultz (2003, s. 1047f; 2008, s. 11) om att för att lyckas med sitt varumärkesarbete måste det finnas en samstämmighet mellan vad ledningen vill göra i framtiden, de anställdas uppfattningar och tankar, samt vad presumtiva anställda har för önsknings och förväntningar på organisationen. Författarna talar om begreppen *vision, kultur*

och *image*. Ju starkare koherens elementen emellan, desto starkare varumärke. Författarna uttrycker det som följer ”*The combination of vision, culture, and images represents in one way or another everything the organisation is, says, and does*” (Hatch & Schultz, 2008, s. 13).

### 2.3.1 Vision

En organisations vision innebär centrala idéer och materialiserar och uttrycker ledningens strävan för vad de vill att organisationen ska uppnå i framtiden. Målet med att arbeta fram visioner är att öka en organisations förmåga till förnyelse och innovation, vilket ger kontinuerligt konkurrenskraft (Hatch & Schultz, 2003, s. 1047). En organisation med god initiativförmåga tar ständigt tillvara personalens och tänkbar personals kunskaper och utvecklar visioner därefter. Detta är speciellt viktigt för en organisations ledning, vilket även gäller UMAS ledning, att ta i beaktning och att anställda i ledande positioner tar tillvara på samtliga förnyande åsikter. Därmed handlar följande stycke mestadels om ledningens vision i förhållande till medarbetarna och hur ett aktivt medarbetarskap positivt påverkar arbetet med visionen. *Human Resource Management* (HRM) är idag ett självklart inslag i moderna organisationers personalarbete och innefattar hur ledningen kontinuerligt jobbar med sina övriga anställda inom organisationen. HRM-begreppet bör ses som en representation av integrerade organisations- och ledningsfrågor, vilka berör olika aktörer inom organisationen (såsom personalfrågor, marknadsfrågor och produktionsfrågor) (Bergström & Sandoff, 2006, s. 8). Mjuk HRM baseras till stor del på en normativ styrfilosofi, där medarbetarnas engagemang och motivation framhålls som en nyckelfråga. Medarbetarna betraktas som en kritisk resurs och här återfinns en organisations konkurrensfördelar, vilka i stor utsträckning bygger ett attraktivt arbetsgivarvarumärke (Bergström & Sandoff, 2006, s. 15ff). Söderlund och Bredin (2009, s.105) talar om begreppet anställningsbarhet (*employability*) som en konsekvens av HRM-synsättet. Likt kommunikativt medarbetarskap handlar begreppet anställningsbarhet om att involvera medarbetarna i en allt högre utsträckning, exempelvis vad gäller att uppmuntra till innovationer, och därmed hjälpa medarbetarna att ta kommando över sin egen personliga utveckling. En anställd ses som attraktiv först när denne är en delaktig och engagerad medarbetare. Detta beskriver författarna som att medarbetarna är alltmer medskapande och därmed blir de mer ”anställningsbara” (Söderlund & Bredin, 2009, s.105). Om en presumtiv arbetstagare anses vara anställningsbar är det upp till denne att därefter avgöra om organisationen är intressant. Oavsett hur den anställda skapar ett värde kring sin arbetsgivare är det viktigt att denna process äger rum. Exempelvis om en organisation inte

utlovar långsiktiga löften om anställningstrygghet blir det upp till arbetstagaren själv att skapa ett tillräckligt högt värde kring arbetsgivaren (Tengblad, 2006, s. 17ff). Mangold och Miles (2007, s. 423) understryker att det är av stor vikt att anställda inom organisationer stödjer varumärket och dess visioner. En utvecklad, och till viss del motsägande syn, utav denna process är att ledningen har rätten att omforma medarbetarna efter organisationsledningens vision och medarbetarnas värde baseras på medlemskap och anpassning till organisationen (Damm & Tengblad, 2006, s. 45). Om anställda väljer arbetsgivare på grund av exempelvis bekvämlighetskäl och därmed accepterar en anpassning till rådande organisation och dess medlemskap tvingar detta den nyanställde till anpassning. Om en anställd inte instämmer i organisationens visioner, utan endast jobbar inom den av bekväma skäl, kan detta tänkas påverka den anställdes prestationsnivå. Thomson och McHugh (2009, s. 157) anser att ett känslomässigt engagemang är av stor vikt, för såväl organisationen som individen. Chansen är därmed större att de anställda presterar bättre om de är känslomässigt engagerade. Därmed bör känslor till sin arbetsgivare och till den vägledande visionen ses som en viktig del inom upprättandet av ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. Nästa varumärkesbyggande element, vilket Hatch och Schultz beskriver, är organisationskultur.

### 2.3.2 Kultur

Latinets *communicare* brukar översättas med ”att göra gemensamt” (Heide, Johansson & Simonsson, 2005, s. 31). Denna meningsskapande syn på kommunikation innefattar att anställa inom en organisation bör kunna dela/överföra information sinsemellan. Det behövs även en samstämmighet mellan anställdas värderingar och organisationens värderingar, då detta ökar anställdas grad av deltagande och tillfredsställelse. Därefter är det de värderingar som även uppfattas som positiva av presumtiva anställda som varumärket bör ta fasta på (Litton, 2001, s. 13). Detta i sin tur stärker organisationen som arbetsgivarvarumärke utåt sett. Det är dock viktigt att organisationskulturens värderingar är desamma som de värderingar själva varumärket står för. Detta innebär att om varumärket förändras bör detta även avspeglas i organisationskulturen, vilket är ytterst svåruppnåeligt (Chernatony & Cottam, 2008, s. 16ff).

Begreppet organisationskultur är komplext. Hatch och Schultz (2003, s. 1047f) presenterar en definition och beskriver kultur som interna värderingar, synsätt och självklarheter inom en organisation, vilka tillsammans skapar mening genom kommunikation. Simonsson (2005, s. 100f) talar om att det finns två perspektiv inom området organisationskultur, vilka antingen

innefattar *en* stark homogen organisationskultur alternativt något mer heterogent som kan kopplas till olika grupperingar inom organisationen. I den förstnämnda synen på organisationskultur präglas organisationen troligtvis av en vertikal enkelriktad kommunikationsform medan den sistnämnda antagligen består av horisontell kommunikation mellan medarbetare. Likt föregående författare anser Heide (2005, s. 172f) att det stundom existerar multipla kulturer inom en organisation. I många fall kan dessa konkurrera med varandra, beroende av grundläggande identitet. Det avgörande är dock att det finns vissa grundläggande värderingar sinsemellan grupperingar och att dessa kontinuerligt upprätthålls genom kommunikation. En organisationskultur kan beskrivas som ett system som skapar gränser, identifierar och kontrollerar (Cheney, Cristensen, Zorn & Ganesh, 2004, s. 79). En tänkbar negativ aspekt av att kommunicera gemensamma värderingar inom organisationen, och därmed ett negativt resultat av arbetsgivarvarumärkesbyggandet, är om organisationen blir alltför hämmad och statisk. En alltför homogen organisationskultur kan påverka och minska organisationens chanser till att växa och utvecklas. Prati, McMillan-Capehart och Karriker (2009, s. 405f) talar dock om hur den emotionella intelligensen fördelaktigt bör delas utav samtliga inom organisationskulturen, då denna underlättar vid interaktion. Att förstå både sina egna och andras känslor är ett sätt att nå framgång och harmoni i arbetslivet.

Att förstå andra medarbetares känslor är eftersträvansvärt, dock behöver man inte vara likasinnade. En alltför likasinnad organisationskultur riskerar att bli alltför statisk kan därmed övergå till att bli skadlig för organisationen. Litteratur inom organisationsbeteende pekar åt att en oönskad effekt kan vara att en alltför homogen organisationskultur kan påverka och minska organisationens chanser till att växa och utvecklas (Cheney et al., 2004, s. 115; Moroko & Uncles, 2005, s. 55). En heterogen organisationskultur bör därmed uppmuntras, då denna leder till en högre acceptans av innovation och förnyelse. För att en heterogen organisationskultur ska gynna den organisatoriska utvecklingen krävs dock en samstämmighet mellan vad ledningen önskar och vad anställdas och presumtiva anställdas önskar (Hatch och Schultz, 2003, s. 1047f; 2008, s. 11). Samtliga parter måste ha en enhetlig syn på vilka faktorer som skapar ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. Vidare talar Hatch och Schultz om ett tredje element, *image*, i den varumärkesbyggande processen.

### 2.3.3 Image

Imageskapandet är den externa bild som existerar kring en organisation. Per definition innebär begreppet att denna image, bild, skapas i kundens medvetande (Uggla, 2006, s. 230). Organisationer använder olika medel för att kommunicera med sina intressenter och en

organisations anställda kan ses som ett av de mest effektiva. Därmed bör anställda ses som en organisations imageskapare (Hatch & Schultz, 2003). Arbetet med ett arbetsgivarvarumärke bör definieras som en målinriktad långtidsstrategi för att fånga uppmärksamheten från anställda, presumtiva anställda och andra relevanta intressenter (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 501). En differentierad strategi bygger på att organisationen eftersträvar att urskilja sig, gentemot sina konkurrenter (Uggla, 2006, s. 27f). En organisation kan exempelvis differentiera sig själv med hjälp av immateriella värden. De värderingar man tillskriver organisationen är ofta de värderingar man själv prioriterar. Herzberg (1974) beskriver hur olika faktorer kan påverka huruvida en anställd trivs i sin tjänst och har utvecklat en *tvåfaktorsteori* inom ämnet. Modellen är en förenkling av Maslow's teori kring hur människans behov är uppbyggda likt en trappa. Herzberg anser att individen övergripande påverkas av två typer av faktorer. Dessa två faktorer är de yttre *hygienfaktorer* och de inre *motivationsfaktorerna*. Exempel på hygienfaktorer är arbetsvillkor, lön, status, mellanmänniska relationer och företaget riktlinjer. Motivationsfaktorer kan exempelvis vara prestation, erkännande utifrån prestation, ansvarstagande och ytterligare befordran. Hygienfaktorer är nödvändiga för att säkerställa att anställda inte blir missbelåtna. Dessa i sig orsakar inte en högre nivå av motivation, men utan dem uppstår ett missnöje. Motivationsfaktorer är nödvändiga för den psykiska hälsan och åsyftar att motivera anställda att prestera bättre (Herzberg, 1974, s. 18f). Tvåfaktorsteorin har även fått motta viss kritik, exempelvis gällande att teorin inte tar tillräcklig hänsyn till individuella skillnader ifråga om vilka faktorer som leder till trivsel eller vantrivsel. Herzberg utgår i sin studie från att alla människor är lika och bortser från det faktum att vissa människor ser hygienfaktorer som motiverande och motivationsfaktorer som hygienfaktorer (Abrahamsson & Andersen, 2002:153f).

Ett liknande sätt att beskriva processen är att se varumärket och dess image utifrån både *funktionella* och *symboliska* värden (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 506; Lievens et al., 2007, s. 48). De funktionella värdena handlar om objektiva, fysiska och greppbara egenskaper som en organisation/produkt innehar. Dessa kan exempelvis utgöras av lönefrågor, fysisk arbetsmiljö, förmåner, semesterar och andra generella arbetsvillkor. Medan de symboliska värdena beskrivs som subjektiva, abstrakta och immateriella. Exempel på de symboliska värdena kan vara att bli sedd i sin yrkesroll, den kollegiala stämningen, vilken status man uppfattar att organisationen har samt vilket socialt godkännande man skulle få om man jobbar för organisationen. Forskning har visat det enklare att differentiera sig gällande de symboliska egenskaperna samt att vi människor jämför våra personliga karaktärsdrag med

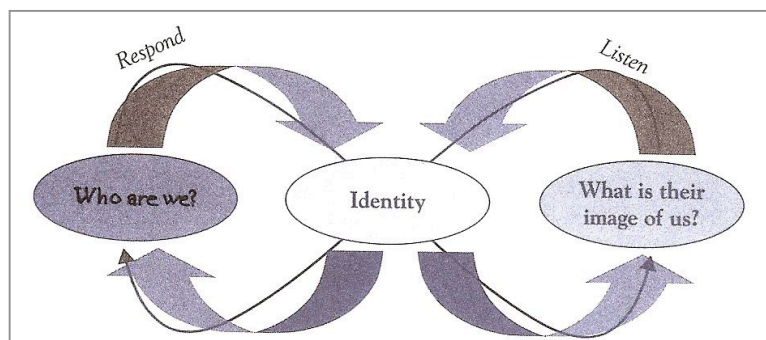
organisationens och attraheras utav sådant som är likt oss själv (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 506; Lievens et al., 2007, s. 48).

Teorier kring imagebyggande gränsar till teorier inom ämnet relationsmarknadsföring. Imagebegreppet handlar till stor del om att hur organisationer eftersträvar att skapa relationer samt vinna en plats i intressentens medvetande. Inom ämnet relationsmarknadsföring inser organisationer att de har mycket att vinna på att hålla kvar sina kunder under lång tid (Egan, 2004, s. 25). Relationsmarknadsföring handlar till stor del om lojala kunder och Javalgi och Moberg (1997, s. 166f) presenterar en teori kring *attitydlojalitet*. Inom relationsmarknadsföringen innebär attitydlojalitet en djupare känsla kring själva produkten och organisationen i stort. Attitydlojala anställda upplever en mycket mer långtgående lojalitet och bör därmed ses som riktiga ambassadörer för organisationen. Attitydlojalitet bör således vara eftersträvansvärt för en organisation och skulle även kunna användas i arbetsgivarvarumärkesbyggande sammanhang.

Hatch och Schultz (2003, s. 1047) diskussion kring de tre elementen och hur en samstämmighet kring dessa skapar ett lyckat varumärke bör dagens organisationer ta fasta på. Dock bör ytterligare ett begrepp lyftas fram i sammanhanget, *identitetsbegreppet*, då även detta bör vara samstämmigt med de övriga tre elementen. Även Hatch och Schultz (2008, s. 51) anser att en utveckling är nödvändig av deras ursprungliga modell.

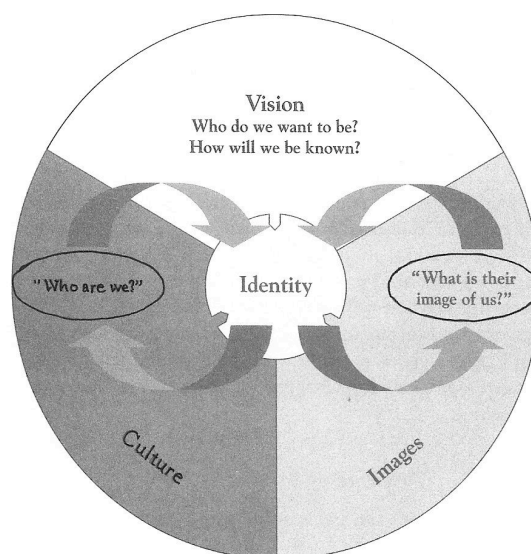
#### 2.4 Identitet – det fjärde elementet

Ett fungerande varumärke är tätt knutet till organisationens identitet. Genom att veta vad som skapar ”vi-känslan” i organisationen finns det möjligheter till att autentiskt berätta vad varumärket står för. För att veta vem du är krävs även kunskap om hur intressenterna ser på dig eftersom den externa synen interagerar med det sätt på vilket de anställda upplever sin organisation (Hatch & Schultz, 2008, s. 45). Enligt modellen över organisationsidentiteten (Hatch & Schultz, 2008, s. 50f) så flyter information, förväntningar och känslor på båda hållen mellan de anställdas kultur och de presumtiva anställdas image. När identitetskonversationen fungerar vill båda sidor lyssna och respondera på vad deras konversationspartner har att erbjuda.



Figur 2.3. En dynamisk modell över organisationsidentiteten. Ur Hatch & Schultz, 2008, s. 51.

Hatch och Schultz (2008, s. 67) förespråkar att för att effektivt arbeta med sitt varumärke bör de två kontrasterande frågorna ställas: Vem är vi? och Vilken är intressenternas image av oss? Dessa två frågor är dock inte tillräckliga utan man måste även ställa sig frågan: Hur vill vi bli uppfattade? Frågan inriktar sig i hög grad på framtiden och handlar därmed om organisationens vision. Följaktligen ska det inte endast vara en samklang mellan organisationens kultur och image utan även visionen måste stämma överens, vilket skapar en än större utmaning.



Figur 2.4. En sund organisationsidentitet befinner sig i mitten av en lyckad varumärkesprocess. Ur Hatch & Schultz, 2008, s. 68.

En sund organisationsidentitet utgör en bas för upplevd tillhörighet bland medarbetarna och kan underlätta det kollektiva agerandet i förhållande till organisationens mål. För att åstadkomma en fördelaktig organisationsidentitet fodras ett gediget arbete kring att förankra



organisationen hos medarbetarna samt att utveckla en ”vi-känsla”, vilken måste genomsyrar hela organisationen (inte bara inom avdelningen eller yrkesgruppen) (Prati et al., 2009, s. 405f). Denna samskapande känsla kan exempelvis bestå utav immateriella värden och bör därmed kontinuerligt kommuniceras och upprätthållas inom organisationen (Cheney et al., 2004, s. 111f). Detta för att organisationsmedlemmar självfallet måste vara medvetna om rådande organisationsidentiteten, då det i annat fall blir svårt att kommunicera ett konsekvent budskap till omvärlden.

#### 2.4.1 En uppdelning av identitetsbegreppet

Övervägande forskning gjord inom området är överens om att det är betydelsefullt att kommunicera ett enhetligt budskap (t.ex. Kapferer, 1995; Apéria, 2001). Huvudtanken inom denna forskningsfront är att varumärkets innehåll över tiden skall förbli detsamma och att en organisation ska förmedla en enhetlig bild till intressenterna (*Brand Concept Consistency*). I motsats till detta anser forskarna Balmer (2001a) och Aaker (2004) att identiteten i viss mån kan utvecklas över tid och att associationer kan förändras och modifieras för olika marknader. Balmer (2001a, s. 271, 2001b, s. 17f) anser att en organisation kan dela upp sin identitet i olika nivåer och han talar följaktligen om olika typer av organisationsidentiteter, vilka är:

1 *den verkliga identiteten* – skapas av ett antal olika element som till exempel ledarskapet, organisationsstrukturen, kvaliteten på tillhandahållna produkter/service. Följaktligen är det interna värderingar och organisationsbeteende

2 *den kommunicerade identiteten* – det som organisationen kommunicerar ut till mottagare via annonser, sponsring och PR. Även den ”icke kontrollerbara kommunikationen” så som anställdas diskurs, kvaliteten på produkten/service ingår i denna identitet.

3 *den uppfattade identiteten* – den perception olika intressenter har av organisationen så som en organisations rykte och image.

4 *den ideala identiteten* – den optimala positioneringen för en organisation under en viss tid och rum. Således en strategisk positionering baserad på den nuvarande kunskapen om marknaden.

5 *den önskade identiteten* – organisationens grundare och/eller ledningens vision. Inte att förväxla med den ideala identiteten som normalt baserar sig på efterforskningar och analyser och kan ses som en mer rationell identitet. Visionen är ledningens ledstjärna och behöver inte alltid korrespondera med den ideala identiteten.

Enligt Balmer (2001a) besitter en organisation möjligheten att kommunicera ett varierat budskap ut till sina intressenter, i strävan att skräddarsy budskapet och kommunikationen efter tilltänkt mottagare. Vidare anser författaren att de interna värderingarna inte nödvändigtvis exakt behöver överensstämma med den kommunicerade identiteten. Det handlar i mångt och mycket om att sälja organisationen, som ett varumärke, och kommunicera en säljande identitet ut till mottagarna. Dock erfordras att de olika budskapen överensstämmer med varandra och inte är motsägelsefulla, vilket riskerar att skapa förvirring hos mottagaren (Balmer, 2001a).

Det finns flera likheter mellan Hatch och Schultz fyra element och Balmers fem identitetstyper. Den uppfattade identiteten är till exempel väldigt lik imagebegreppet samt att den ideala och önskade identiteten kan liknas vid en organisations vision. De ser dock olika på uppdelningen, vilket gör att teorierna kompletterar varandra och belyser diskussionen från olika vinklar. För att i sin tur lyckas förena vision, kultur, image och identitet krävs att en fungerande organisationskommunikation ligger som grund. Detta är vad kommande stycke beskriver vikten av.

## 2.5 Kommunikation – den sammanbindande länken

Organisationskommunikation är all intern och extern kommunikation, vilken en organisation bedriver. Kommunikationen bör ses som en övergripande funktion och präglas en organisation utav en fungerande kommunikation säger det mycket om hur organisationen fungerar i övrigt. Vilken typ av vision, kultur, image och identitet som ligger till grund inom organisationen påverkar den rådande formen av organisationskommunikation och omvänt skapas och upprätthålls de fyra elementen genom kommunikation. Kommunikation och kommunikationsfrågor är, oavsett form, ett viktigt område som alltför ofta hamnar i skymundan eller tas för givet. En av de främsta anledningarna kan vara att det förefaller så naturligt att vi inte reflekterar över det (Falkheimer & Heide 2007, s. 28). Det är en omöjlighet att dela upp organisation och kommunikation. Weick understryker att *”If the communications activity stops, the organization disappears. If the communication activity becomes confused, the organization begins to malfunction. These outcomes are unsurprising because the communication activity is the organization”* (1995, s. 75). En allmän vedertagen rekommendation inom enhetlig organisationskommunikation är att titta inåt innan man som organisation lyssnar utåt, på sin marknad (Punjaisri & Wilson, 2007, s. 60). Specifikt serviceindustrin är beroende av att personalen levererar det varumärket lovar. Att förmånligt

lyckas kommunicera sitt varumärke innebär att om många olika intressenter interagerar med organisationens personal är det viktigt att personalens attityd och beteende lever upp till det utlovade varumärket. En organisation bör kontinuerligt fundera över vilka som är organisationens egentliga styrkor och hur dessa bör kommuniceras ut till organisationens intressenter.

Om konsten att kommunicera immateriella värden är just vad ovanstående resonemang innefattar (Heide, 2005, s. 167). Förr ansåg forskare att forskningsfältet organisationskommunikation främst bestod av internkommunikation medan forskningsfronten idag, till största del, anser att ämnet bör omfatta såväl den interna kommunikationen som den externa och att gränsdragningen därmed bör suddas ut (Punjaisri & Wilson, 2007, s. 60). Punjaisri och Wilson (2007, s. 60) beskriver att ett enormt misstag är att förlita sig enbart på intern kommunikation. Det behövs ett bredare integrativt ramverk mellan marknadsföring, kommunikation, management och HR. Om ledningen förstår och behärskar marknadsföring och HR teorier är sannolikheten större att de anställda accepterar och tar till sig varumärkets värderingar och anpassar sitt beteende och sin attityd därefter (Punjaisri & Wilson, 2007, s. 60).

## 2.6 Summerande reflektion

Vi kan konstatera att det finns en viss del teoretisk forskning gjord på området men det saknas empirisk forskning. Syftet med denna uppsats är att ta vid där tidigare forskning avslutats och vi kommer följaktligen att använda oss utav *arbetsgivarvarumärke* som ett paraplybegrepp i studien. Om en organisation önskar bli en mer attraktiv arbetsgivare är en rekommendation att inledningsvis lyssna inåt i organisationen för att därefter vara lyhörd till intressenters behov och önskemål och låta detta påverka arbetet och verksamheten. Många utav dagens organisationer använder sig utav någon slags arbetsgivarvarumärkesbyggande, dock sker mycket av detta omedvetet, vilket kan försvåra arbetet. Hur pass lyckat detta varumärkesarbete utfaller beror på rådande *vision*, *organisationskultur*, *varumärkesimage* samt *varumärkesidentitet*. För att skapa sig bättre förutsättningar till ett starkare varumärke bör en organisations kommunikation ses som länken mellan de olika elementen. I stort sätt handlar organisationskommunikation både om ett fungerande internt kommunikationsklimat samt en lyckad extern kommunikation med en organisations intressenter, vilket är anledningen till varför *relationsmarknadsföring* som begrepp är relevant i sammanhanget. Relationen i denna kontext är med de anställda istället för som traditionellt med kunderna.

Ofta framförs *de anställda* som företagets viktigaste resurs och det *emotionella varumärket* som den största tillgången, främst inom privat sektor.

Vi har kunnat konstatera en stor brist på empirisk forskning inom arbetsgivarvarumärkesfältet och specifikt inom den offentliga sektorn. Det finns inga studier gjorda där man kopplar ihop de tre olika perspektiven, ledningens, de anställdas och de presumtiva anställdas syn på ett arbetsgivarvarumärke. Syftet med följande studie är att utifrån de tre perspektiven bidra med ökad kunskap kring ämnet arbetsgivarvarumärkesbyggande inom offentlig verksamhet. En lyckad arbetsgivarvarumärkesbyggandeprocess kräver en interorganisatorisk förståelse och ett samarbete sinsemellan olika funktioner, såsom ledning, HR-avdelning samt kommunikationsavdelning. I vår forskning vill vi understryka vikten av att ett varumärkesarbete ej är något kosmetiskt (vilket åsyftar att få en organisation att *se bra* ut) utan att resultatet av detta interorganisatoriska samarbete måste landa i att varumärket verkligen genomsyrar organisationen.

### 3. METOD

---

*I följande kapitel ges en översiktlig beskrivning kring hur vi har utformat undersökningen och upplägget har bestämts utifrån uppsatsens syfte och problemformulering. Nedan beskrivs och motiveras de val som gjorts.*

---

#### 3.1 Val av ansats

I vår undersökning finner vi det intressant att undersöka *om* och *varför* UMAS jobbar med sitt arbetsgivarvarumärke, *vilken* bild de anställda har av UMAS och *hur* presumtiva anställda ser på UMAS som en framtida arbetsgivare. För att få svar på dessa frågor finner vi det lämpligt att använda oss utav en *kvalitativ* ansats. Syftet med en kvalitativ undersökning är primärt att *förstå* och syftar inte till att nå generaliserbar kunskap. Centralt är istället att samla information och nå en djupare förståelse i det studerade ämnet (Holme & Solvang, 1991, s. 13), vilket stämmer väl överens med vår studie av UMAS och deras arbetsgivarvarumärke.

För att nå en djupare förståelse i vårt material krävs att man tar avstamp i ett vetenskapligt förhållningssätt. Vi har valt att utgå från ett *hermeneutiskt synsätt* (Alvesson & Skoldberg, 1994, s. 114f) och menar att det är genom de upplysningar och svar vi får, via intervjuer och litteraturstudier, som vi tolkar och skapar oss en förståelse. Vår uppsats baserar sig följaktligen på tolkningar, vilka vi anser ger underlag för fortsatt arbete med varumärkesuppbyggnad. Utifrån valda teorier och empiriska studier växer ny kunskap fram. Med hjälp av UMAS som studieobjekt önskar vi skapa oss en bättre förståelse kring hur UMAS, som en del av den offentliga sektorn, idag arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke samt hur arbetet kan förbättras. Enligt hermeneutiken är det möjligt att tolka och förstå innebörden av handlingar och det yttrade språket hos respondenter (Hartman, 2004, s.105f). Hur saker förstås har även med forskarens förförståelse att göra. Inom hermeneutiken betraktas förförståelse som en tillgång för att tolka och förstå tolkningsobjektet (Hartman, 2004, s. 191). Slutligen bör ytterligare en aspekt presenteras, vilken förespråkar att det inte finns en sanning inom hermeneutisk teori (Hartman, 2004, s. 185). Meningen med vår studie är inte att presenteras en sanning utan snarare att ge en nyanserad bild av ämnet.

#### 3.2 Fallstudie

Inledningsvis kom vi i kontakt med UMAS kommunikationsavdelning, vilket är en avdelning som utvecklats under de senaste åren. Nuvarande kommunikationschef tillträdde sin post för cirka två år sedan och för ungefär ett halvår sen har de även anställt en varumärkesstrateg. Vi

uppfattar kommunikation som ett relativt prioriterat område på UMAS, vilket även syns i och med att kommunikationschefen sitter med i ledningsgruppen på sjukhuset. I och med denna kunskap valde vi att djupdyka i UMAS och följaktligen använda sjukhuset som fallstudieobjekt. En *fallstudie* är en undersökning av enbart en enhet. Det kan vara en individ, en familj eller en organisation (Bengtson, Hjort, Sandberg & Thelander 1998, s. 47). Målet är att få djupgående kunskaper om studieobjektet. Fallstudiens inriktning är främst på de sociala relationerna och processerna som pågår inom ramen för det fall man undersöker (Denscombe, 1998, s. 41ff). Vi, som forskare, försöker således sätta oss in i de undersökta situation och se omvärlden utifrån deras perspektiv (Holme & Solvang, 1991, s. 100). För att nå fram till denna förståelse utav problemet har vi valt att använda oss utav intervjuer.

### 3.2.1 Intervjuer

Intervjun är sannolikt den mest använda metoden inom kvalitativ forskning och en utav dess stora fördelar är flexibiliteten den medför. Det är en öppen metod som ger respondenterna möjlighet att uttrycka sin personliga uppfattning. Genom intervjuer skapar vi oss en förståelse för hur personalen vid UMAS uppfattar vad organisationen står för samt hur läkar- och sjuksköterskestuderande ser på UMAS som organisation och potentiell arbetsgivare. Totalt har 31 respondenter fått komma till tals och deras åsikter ligger som grund.

Vi har valt att arbeta utifrån semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att vi har sammanställt en lista med frågor som ska behandlas under intervjuens gång. Dessa frågor är relativt öppna, vilket innebär att flexibiliteten kvarstår och informanten ges möjlighet att uttrycka sig och ta vägar som vi inte kunnat förutse (Denscombe, 1998, s. 135). Vidare har vi valt att kombinera den personliga intervjun med gruppintervjuer, vilket man som forskare kan tjäna på, då metoderna kompletterar varandra (Denscombe, 1998, s. 136). Inledningsvis genomförde vi intervjuer med anställda från UMAS i centralt ledande positioner, vilka var kommunikationschefen Cecilia Sjöholm (11 februari, 2009), biträdande personalchefen Karin Bergstrand (16 februari, 2009) samt kommunikationsstrategen Annika Hörlén (11 februari, 2009). Syftet med de tre inledande intervjuerna var att få reda på hur de arbetar och tankarna bakom arbetet, strategierna. Vår tanke var även att intervjuja sjukhuschefen men på grund utav frågornas karaktär blev vi hänvisade till kommunikationsavdelningen. Gällande empiriinsamling från övriga anställda vid UMAS (läkare/sjuksköterskor) och studenter (läkare- och sjuksköterskestudenter) valde vi att göra gruppintervjuer där så var möjligt. Forskare (Wibeck, 2000; Esaiasson et al., 2007) anser att en grupp bör innehålla mellan fyra

och sex personer för att underlätta kommunikationen mellan deltagarna och samtidigt få ut maximalt med information. Denna intervjuform är särskilt lämplig då man vill få vetenskap kring hur en organisation kan förbättras (Esaiasson et al., 2007, s. 361ff). Ett annat inslag i denna intervjuform är den naturalistiska observationen, vars innebörd i stort handlar om att man studerar en grupp människor i deras naturliga miljö (Hartman, 2004, s. 282). Forskaren försöker här lägga märke till det som utspelas mellan medlemmarna i gruppen, både den explicita kommunikationen men även mer implicita sätt att kommunicera såsom gester. I dessa samtal är det inte den enskildes personliga åsikt vi prioriterar utan snarare möjligheten till en diskussion som skulle kunna leda till vidare reflektion i ämnet.

Då respondenterna i vissa fall var svårnådda valde vi att stundom genomföra telefonintervjuer. Vid telefonintervju följde vi samma semistrukturerade frågeformulär som vid gruppintervju. Dessa intervjusituationer har gett oss möjlighet att gå djupare på vissa frågor till skillnad från gruppintervjun, där gruppdynamiken och diskussionen var central. Resultatet blir att vi upplever att vi har fått både ett djup och en bredd i vårt material genom att vi använder två typer av intervjuer.

Som forskare valde vi att båda delta vid varje intervjutillfälle, vilket gör att alla grupper och deras berättelser är väldigt levande för oss. En utav oss har haft huvudansvaret för våra frågor men även den andre har getts utrymme att delta och komma med följdfrågor. De flesta utav intervjuerna har spelats in och därefter transkriberats. Fördelen med att spela in intervjuerna är att vi båda två har känt oss mycket friare att följa med i samtalet jämfört med om vi skulle anteckna under tiden. Under själva telefonintervjun förde vi däremot anteckningar som vi därefter renskrev medan de fortfarande var aktuella i huvudet.

**Tabell 1. Sammanställning över genomförda intervjutillfällen**

intervjutillfälle	intervjuade	sammansättning
gruppintervju	2	kommunikationschef & varumärkesstrateg
enskild intervju	1	biträdande personalchef på rekryteringservice
gruppintervju	5	sjuksköterskor
gruppintervju	3	sjuksköterskor
gruppintervju	4	AT-läkare
gruppintervju	3	AT-läkare
telefonintervju	1	läkarstudent
telefonintervju	1	läkarstudent
telefonintervju	1	läkarstudent
telefonintervju	1	läkarstudent
telefonintervju	1	läkarstudent
gruppintervju	4	sjuksköterskestudenter
gruppintervju	4	sjuksköterskestudenter
<b>Totalt:</b>	<b>31</b>	

### 3.2.2 Urval

Läkare och sjuksköterskor på UMAS samt studenter i Malmö/Lund området är klart definierade grupper. Eftersom vi genomför en kvalitativ undersökning där förståelse utav fenomenet arbetsgivarvarumärke ligger i fokus är vi intresserade utav att genomföra ett *ändamålsenligt urval* (Patton, 2002, s. 544ff). Vi är intresserade utav personer som reflekterar eller nyligen har reflekterat över sin arbetssituation/kommande arbetssituation. Således väljer vi informanter som är passande för ändamålet, vilket innebär att vi finner det extra intressant att komma i kontakt med informanter som är i slutet på sin utbildning eller som nyligen har börjat jobba. Självfallet kan detta innebära en negativ aspekt då dessa inte är fullt så rotade i UMAS som organisation. Dock är vi mestadels intresserade av det första intrycket och anser att detta är det mest relevanta för vår studie, då detta smidigast går att koppla till studenters syn på UMAS. Kommunikationschefen och biträdande personalchef gav oss några namn på kontaktpersoner som i sin tur skulle kunna hjälpa oss och sätta oss i kontakt med eventuella informanter. Följden blir att vårt urval blir en variant av ett *snöbollsurval* (Esaiasson et al., 2007, s. 216), där en person hjälper oss att hitta en person som i sin tur gjorde så att vi kom i kontakt med ett antal respondenter.

### 3.2.3. Interna dokument

Vi har även tagit del utav mer eller mindre interna dokument från UMAS, till exempel personaltidningar, broschyrer och UMAS kommunikationsdiagnos. Kommunikations-



diagnosen är författad utav UMAS kommunikationschef och är en diagnos över det rådande kommunikationsklimatet och innefattar även förbättringsområden. Alla dokumenten är följaktligen producerade utav UMAS och vissa är tillgängliga för allmänheten medan andra är helt interna dokument. Dokumenten har inte på något sätt legat i fokus utav vår undersökning utan de kan snarare betraktas som en form utav stöddokument, innehållande kompletterande information (Bengtsson et al., 1998, s. 66). Viktigt för oss att komma ihåg är att samtliga dokument är skrivna utav UMAS själva, vilket visar på deras egen bild utav UMAS. Det är knappast troligt att de far med någon osanning men vi kan knappast heller beakta de som objektiva och helt tillförlitliga. Diskussionen leder oss in på styrkor och svagheter med vårt tillvägagångssätt.

### 3.3 Styrkor och svagheter i tillvägagångssätt

Fördelar med en fallstudie och att djupdyka i en organisation är att man får en helhetstäckande bild av hur det i realiteten fungerar hos en specifik organisation. Nackdelar är att studien blir relativt begränsad, då den endast gäller en organisation. Vi anser dock att vårt val av organisation och vårt val av empirisk insamling (från tre olika håll) gör att studien representerar ett samhälligt fenomen och att kunskaperna som uppsatsen bidrar med kan vara användbara vid liknande fall.

Ett snöbollsurval kan ha sina begränsningar och urvalet kan innebära att man endast håller sig inom en redan begränsad grupp, då det är så långt kontakterna når. Effekten av det kan bli en likatänkande grupp. Ytterligare ett tänkbart problem med vårt urval är att våra informanter inte har jobbat i sin yrkesroll speciellt länge, vilket kan få till följd att de inte känner sig varma i kläderna ännu, vare sig i yrkesrollen eller på arbetsplatsen och har kanske inte reflekterat över eller har erfarenhet av de saker vi frågar efter. Samtidigt anser vi att en nyanställd ser på UMAS och den rådande organisationskulturen med fräscha ögon och innehar därmed ett mer neutralt förhållningssätt. I denna studie värdesätter vi därmed det första intrycket högre än erfarenhet av UMAS som organisation.

Även intervjusituationerna har inneburit vissa konsekvenser. Till alla våra gruppintervjuer har vi bestämt träff med mellan fyra och fem personer men av olika anledningar dök inte alla upp till mötena. Vi har följaktligen vid två utav gruppintervjuerna varit färre än det rekommenderade antalet på mellan fyra och sex personer, vilket skulle kunna ses som en svaghet (Wibeck, 2000; Esaiasson et al., 2007). Upplevelsen är dock att det inte har påverkat

gruppdiskussionen i någon större utsträckning utan det har mer handlat om mer eller mindre talföra grupper. Den verkliga fördelen med gruppintervjuer har varit att respondenterna kunnat bemöta och förhålla sig till varandras synpunkter, vilket har lett till både reflektioner och diskussioner. En annan för oss betydande fördel, är att vi vid samtliga intervjutillfällen, där informanterna haft någon anknytning till UMAS, fått tillgång till ett rum på sjukhuset. Detta innebär att anställda kommer till gruppssamtalet i en paus eller efter arbetet och vi tror att detta kan stimulera till ett mer naturligt möte som tydligare presenterar klimatet på UMAS.

De grupper vi har talat med har sedan tidigare varit sammansatta grupper, till exempel en årskull på sjuksköterskeprogrammet eller AT-läkare på UMAS. Enligt Bengtsson et al. (1998, s. 41) är en fördel med detta att de känner varandra och känner sig avslappnade i varandras sällskap. Ett problem skulle däremot kunna vara att de har utvecklat gruppnormer inom sin grupp som är svåra att överskrida. Risken finns också att intervjusituationen kväver vissa synpunkter eller att inte alla vågar framföra sina synpunkter, vilket möjligtvis ökar i en grupsituation (Denscombe, 1998, s. 137). Dock anser vi som forskare att även om detta inte ger oss ett konkret svar på en fråga så säger det en hel del om organisationsklimatet som sådant.

Under våra inledande kontakter med läkarstudenterna fick vi endast två att ställa upp, varav den ena var väldigt osäker på om denne skulle ha tid att möta oss. Vi fick således omvärdera vår intervjuform och valet föll på att genomföra personliga intervjuer. Inledningsvis önskade vi att möta upp respondenten *face-to-face* men inte heller denna intervjuform hade de tid med. Slutligen valde vi telefonintervju, vilket gav klart bättre respons. På detta sätt kunde vi bestämma en tid när de kände att de hade tid att svara utan att känna sig stressade. I och med att vi inte fick till stånd med ett personligt möte miste vi eventuellt icke-verbala koder men vi anser att telefonintervju var den bästa i rådande situation. I och med dagens utbredda användande av mobiltelefoni innebär intervjusättet en viss bekvämlighet för respondenten och således en lyckad metodinsamling för oss. Naturligtvis var det dock synd att det inte gavs tillfälle till att uppleva en gruppdynamik även med dessa individer. Dock tenderade dessa svar att bli relativt enhälliga, vilket gav oss känslan av att vi inte hade vunnit så mycket mer på gruppintervjuer. Det var snarare så att denna intervjuform gav oss möjligheten att gå mer in på djupet.

### 3.4 Empiri- och analysframställning

I analyskapitlet presenteras vårt empiriska material, i form av summerande analyser och illustrerande citat, för att göra läsningen så levande som möjligt. Vi använder teori och empiri på ett så kallat abduktivt sätt, där teori och empiri omtolkas i varandras sken (Alvesson & Skoldberg, 1994, s. 41ff). Vi ämnar studera uppsatsens tre huvudgrupper, ledning, befintliga anställda och presumtiva anställda, och jämföra deras åsikter.

## 4. ANALYS

---

*I följande analyskapitel syftar vi till att sammanföra vår teoretiska referensram med den empiriska informationen. Analysen är tematiserad efter det som visade sig vara mest relevant för vår studie och för ämnet arbetsgivarvarumärke i stort.*

---

### 4.1 Kommunikationens betydelse för organisationer

Latinets *communicare*, vilket översätts till *att göra gemensamt*, är en meningsskapande syn på kommunikation (Heide, Johansson & Simonsson, 2005, s. 31). Att arbeta gemensamt, mot utsatta mål, var viktigt förr och det är även viktigt idag. I arbetsgivarvarumärkessammanhang är det viktigt att se inåt innan man lyssnar utåt samt försöker kommunicera (Punjaisri & Wilson, 2007, s. 60). Många organisationer är otåliga och vill gärna påbörja byggnationen av sitt varumärke omgående. De vill göra sitt varumärke starkare och alltmer konkurrenskraftigt. Dock kräver denna process ett noggrant förarbete och det är av stor vikt att förstå hur man ska komma igång, vilket det första steget innefattar samt vad man bör vara uppmärksam med.

### 4.2 En tematisering av kommunikationens betydelse för UMAS

Fortsättningsvis presenteras uppsatsen huvudteman. Följande teman är de som övervägande har diskuterats vid empiriinsamling, de som uppmärksammats i senare tids forskning och de som är av störst vikt för UMAS att ta fasta på. Denna studie eftersträvar att kartlägga den interna synen på UMAS som arbetsgivare och jämföra denna med den externa synen på UMAS som arbetsgivare. Inledningsvis beskrivs den rådande *synen på UMAS som arbetsgivare* och likheter och skillnader presenteras mellan olika synsätt. Diskussionen leder oss in på ämnet emotionella varumärken och att det idag även finns ett ökat behov av ett *emotionellt varumärke inom offentlig sektor*. Resonemangen inom området emotionella varumärken för oss in på områdena *vision-, kultur-, image- och identitetsskapande*. Vikten av dessa fyra element beskrivs och knyts samman med övergripande teorier kring intern och extern organisationskommunikation. Tillsammans bidrar samtliga teman till att upprätta ett attraktivt arbetsgivarvarumärke.

### 4.3 Synen på UMAS som arbetsgivare

Ett starkt arbetsgivarvarumärke kan innebära att anställda väljer att stanna kvar i organisationen, då varumärket förstärker kvalitén i vardagen (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 501). En fungerande internkommunikation är en nyckelprocess för att förena anställdas beteende med rådande värderingar inom organisationen och därmed skapa en kvalité i

vardagen. Därmed krävs det att anställda, på samtliga nivåer, jobbar med varumärkets budskap och gör så att detta blir det reella varumärket för potentiella arbetstagare och andra intressenter (Punjaisri & Wilson, 2007).

Den interna synen har inledningsvis kartlagts efter intervjuer med anställda vid UMAS. Utifrån flertalet av våra inledande intervjuer framkom det att UMAS i dagsläget inte i någon större utsträckning jobbar med att presentera sig själva, genom att bygga ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. Biträdande personalchef berättar att en anledning till att arbetet inte är så utvidgat är bristande resurser och uttrycker sig som följer *"Vi jobbar inte direkt med att marknadsföra oss. Vi har rätt knappa resurser så vi har varit tvungna att fokusera på vår rekryteringsdel"*. Denna avsaknad av resurser leder till en begränsad möjlighet att synas och påverkar säkerligen bilden av UMAS. En anställd läkare vid UMAS uppger att *"Jag tror inte att UMAS bryr sig så mycket om hur de uppfattas /.../ Jag tror att de är ganska säkra på att de kommer att få folk oavsett, vilket jag håller med dem om"*. Dock bör även de anställda ses som resurser inom det externa kommunikationsarbetet. För att lyckas med sitt varumärkesbyggande behöver UMAS inledningsvis informera sina anställda om vinningen med ett stärkt arbetsgivarvarumärke. De anställda kan i och med detta få en bättre gemenskap på sin arbetsplats och ett generellt ökat välbefinnande i sin profession. Flertalet forskare (Ambler & Barrow, 1996; Punjaisri & Wilson, 2007) är relativt ense om att denna varumärkesbyggande process påbörjas internt och att de kommunicerade organisatoriska fördelarna måste genomsyra organisationen.

Generellt sett, efter våra inledande intervjuer, gavs en känsla kring att ledningen vid UMAS är relativt förnöjda och anser sig själva vara en föredömlig arbetsgivare. Man anser sig själva bedriva ett sjukhus profilering på ett bra sätt, samtidigt som man kontinuerligt understryker att det mesta av arbetet befinner sig i startskedet. Dock återfinns en viss problematik i vad UMAS är medvetna om och vad de faktiskt gör, utifrån arbetsgivarsynpunkt. Exempelvis uppger UMAS biträdande personalchef sig vara högst medveten om att de flesta utav UMAS anställda föredrar en fast tjänst. Trots detta förklarar många av UMAS läkare att man tvingas vikariera under en lång tid innan man eventuellt har chansen till en ST-tjänstgöring. Detta genererar en hög grad av osäkerhet och kunskapen kring detta drar ner synen kring UMAS som arbetsgivare. I och med att de som jobbar med personalrekrytering vet om vikten av en fast anställning borde problemet med vikariat kunna förminska. Eventuellt kan en på förhand bättre planering kring antalet nyanställningar till viss del reducera problemet och om UMAS

kommunicera ut denna fördel, gällande anställningstrygghet, ges en möjlighet att höja bilden av sig själva som arbetsgivare. En läkare anser att *”UMAS är en organisation som ger sina anställda minimum hela tiden”*. En annan läkare uppger att;

*Det känns som att de inte försöker att behålla sina anställda, exempelvis sett till dåliga arbetsvillkor (ex. löner, bonus). De verkar aldrig visa tacksamhet och uttrycker aldrig för personalen att de är glada att vara ens arbetsgivare – jag tror Region Skåne skulle vinna på att visa mer uppskattning gentemot sin personal.*

En annan fyller i och understryker att *”När man läser tidningen och sjukhuschefen säger att det till stor del inte fungerar på akuten och att detta beror på att personal på akuten är inkompetent, om man säger det som sjukhuschef, då förstår jag inte hur man är funtad”*. Flera andra anställda uppger att de aldrig, under sin anställning på UMAS, har fått höra några värmande ord kring vad bra de är i sin yrkesroll eller dylikt. Olika faktorer kan påverka huruvida en anställd trivs i sin tjänst och dessa faktorer kan framstå som mer eller mindre gynnsamma för en organisation. Dessa två faktorer är hygienfaktorer och motivationsfaktorer (Herzberg, 1974). I UMAS fall är det låg hygien samt hög motivation som verkar vara fallet. Anställda vid UMAS motiveras av sitt jobb men har mycket klagomål. De flesta anställda anser att jobbsituationen är spännande och utmanande men lönen och arbetsförhållandena är inte till förmöjelse.

Enligt Karaosmanoglu och Melewar (2006, s. 200) bör de anställda ses som företagets viktigaste resurs och detta speciellt inom tjänstesektorn. Vidare beskriver författarna att anställda kontinuerligt behöver vårdas, utvecklas samt investeras i och att en organisation behöver ta hand om sina anställda för att få ut maximal vinning. Dessa teorier är något som UMAS-ledning borde ha i åtanke, då ett ömsesidigt välbefinnande bör ses som en *win-win* situation för både UMAS såväl som för de anställda. Utifrån respondenternas ovan uttalade åsikter känner de sig utnyttjade och oviktiga. Detta kan påverka UMAS negativt och är något UMAS borde eftersträva att förändra. Denna typ av missnöje inom organisationen påverkar även hur UMAS upplevs externt. Det är viktigt att ledningen eftersträvar att förbättra anställdas beteende och rådande värderingar inom organisationen samt kommunicerar detta externt.

Även läkarstudenter uppger vid intervjutillfällena att UMAS bör eftersträva att förbättra sitt arbetsgivarvarumärke. En utav de läkarstuderande anser att UMAS är alltför kaxiga och berättar om ett möte med en UMAS-representant. Informanten berättar att;

*Vid ett lektionstillfälle hade vi en gästföreläsare, en anställd, från UMAS som sa till oss att ni alla är som kossor i en hage, det är svårt att välja. Med detta menade hon att det är många som söker till UMAS. Underförstått förstår man att hon menar att de inte behöver anstränga sig, vilket märks både i löner och i arbetsvillkor.*

En annan utav de läkarstuderande uppger att UMAS stundom ses som underlägsen USiL och uttrycker sig "Jag tror att UMAS ofta ses som en lillebror till Lund. 80 procent av den rena specialistkunskapen är på USiL". I stort handlar begreppet arbetsgivarvarumärke om att tydliggöra sin identitet som arbetsgivare och att kommunicera de särskiljande fördelarna i erbjudandet mot potentiella framtida samt nuvarande anställda (Mangold & Miles, 2007, s. 424). Utifrån ovanstående berättelser arbetar UMAS inte efter dessa tankegångar. Sett till studenternas önskemål borde UMAS kommunicera mer ödmjukhet och öppenhet, gentemot sina presumtiva medarbetare. Dessutom bör UMAS presentera deras särskiljande fördelar, såsom att det är ett allmänt och mångkulturellt sjukhus, vilket eventuellt tonar ner det USiL är marknadsledare inom. Utifrån intervjuer med studenter framkom dessutom att det råder en diskrepans kring hur man ser på UMAS som arbetsgivare samt vad man generellt prioriterar hos en framtida arbetsgivare.

#### 4.3.1 En diskrepans gällande vad som skapar en attraktiv arbetsgivare

Till en början krävs det att UMAS-ledning är införstådda med vad som bidrar till att skapa känslomässiga associationer kring UMAS som arbetsgivare. Dock ges redan i de inledande intervjuerna en känsla av att anställda, på alla nivåer, är osäkra på vad som attraherar studenter samt påverkar studenter att välja UMAS som arbetsgivare. Oavsett vad som attraherar har en önskvärd relation vuxit fram då kunden anser att ens egna tankar går i linje med organisationens (Grönroos, 2008, s. 299). I UMAS fall prioriterar sjuksköterskestudenter vissa andra premisser jämfört med läkarstudenter, vilket kan anses försvåra upprättandet av relationer. Sjuksköterskestudenter upprepar vid flera tillfällen att de prioriterar en trygghetskänsla på sin framtida arbetsplats och att "Det ska vara ett öppet kollegialt klimat och att man lär sig av varandra och vågar fråga varandra". En annan sjuksköterskestudent fyller i med orden "Jag vill känna mig som en resurs på min framtida arbetsplats". Ytterligare en sjuksköterskestudent anser att "Det absolut viktigaste att jag känner mig uppskattad och får beröm för mitt arbete. Att få känna att ens kunskaper är viktiga och verksamheten verkligen behöver en, få känna sig värderad och viktig, oersättlig". Denna typ av åsikter bör UMAS ta fasta på och använda sig av i kommunikationen med sjuksköterskestudenter och andra presumtiva sjuksköterskor, då en vinklad kommunikation ut till sjuksköterskestudenter visar på att kund och organisation tänker på samma sätt. Om

UMAS lyckas kommunicera ut en viss säkerhet kring sjuksköterskornas anställningsform genererar detta en mer positiv syn på UMAS som arbetsgivare.

Läkarstuderande prioriterar andra typer av villkor i sin anställning. Utav sin framtida arbetsgivare önskar de en *"Gedigen forskningskompetens där man har chansen att vidareutvecklas"*. En annan anser att det är arbetsuppgifterna som påverkar och uttrycker sig med orden *"Man vill ha mycket eget ansvar"*. Dock anser även läkarstudenterna att den kollegiala stämningen är viktig och en uppger att *"För mig har det nog lite med sjukhusen att göra faktiskt, jag tycker inte att USiL är riktigt lika trevligt som UMAS"*. Därmed bör relationer med läkarstuderande upprättas med hjälp av att erbjuda en unik arbetsplats där man ges chansen att stå på egna ben och utvecklas. För att motverka att en diskrepans uppstår, gällande de presumtiva arbetstagarnas bild av organisationen som arbetsgivare, bör arbetsgivaren ta fasta på värdet i sitt varumärke samt vad som värderas starkt av organisationens intressenter (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 501). Om UMAS på förhand vet hur de ska vinkla sin kommunikation efter olika typer av målgrupp blir det lättare att slå igenom i mediebruset (Söderlund, 2001, s. 11). Dock kan man ifrågasätta om en organisation endast behöver kommunicera ett konsekvent budskap alternativt om budskapet kan vinklas, beroende på tilltänkt mottagare. Sett till UMAS bör det kommunicerade budskapet och dess innehåll anpassas och vinklas efter den målgrupp kommunikationen är tilltänkt att nå ut till. Om sjuksköterskestuderande prioriterar en hög grad av trygghetskänsla medan läkarstudenter prioriterar friare tyglar och en personlig utveckling bör kommunikationen med de olika målgrupperna utformas på olika vis. Dock bör UMAS vara aktsam i sin målgruppsanpassade marknadsföring och det är av stor vikt att de olika budskapen överensstämmer med rådande organisationskultur samt harmonierar med varandra och inte är motsägelsefulla, vilket riskerar att skapa förvirring hos mottagaren (Balmer, 2001a).

Utifrån diskussionen ovan kan vissa likheter skådas gällande synen på sin framtida arbetsgivare, dock återfinns även vissa diskrepanser. Det är viktigt att UMAS i dagsläget förstår vikten av att ladda sitt varumärke i en allt högre utsträckning och därmed göra det mer emotionellt attraktivt för samtliga intressenter. Hur pass viktigt det i dag är att ladda sitt varumärke, och därigenom matcha marknaden och intressenternas önskemål, är vad följande stycke beskriver. Vidare redogörs för varför även offentliga organisationer, såsom UMAS, är i behov av ett emotionellt stärkt varumärke.



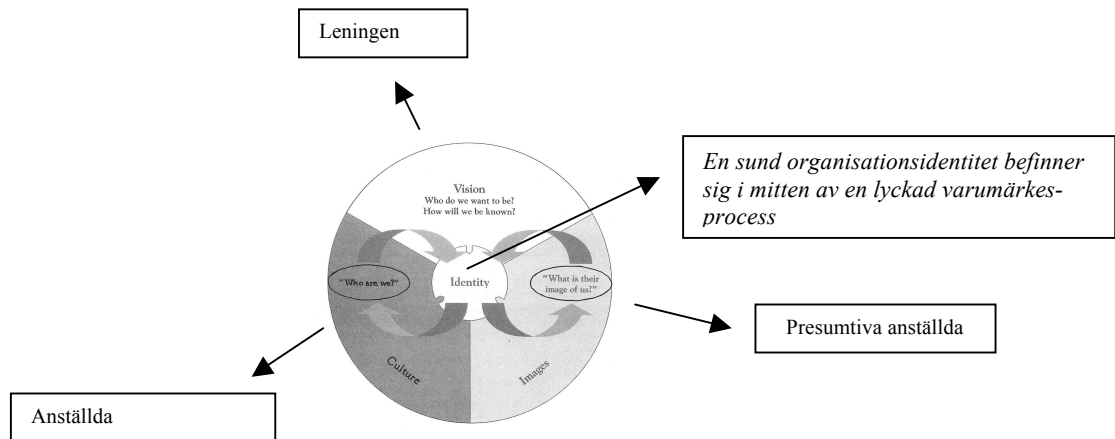
#### 4.4 Emotionella varumärken – även inom offentlig sektor?

En samstämmighet mellan anställdas värderingar och de övergripande organisationsvärderingarna ökar anställdas grad av deltagande och tillfredsställelse samt stärker organisationen utåt, som arbetsgivare (Chernatony & Cottam, 2008, s. 16ff). Att skapa en känsla och en attraktion kring sitt varumärke kräver inledningsvis att varumärket genomsyras utav värderingar, vilka organisationen därefter lyckas projicera till sin omgivning (mer om värderingars påverkan, se s. 45). Förmågan att attrahera och engagera kompetent arbetskraft är den största framgångsfaktorn för de allra flesta arbetsgivare, däribland UMAS. Därmed finns tydliga kopplingar mellan relationsmarknadsföring och arbetsgivarvarumärkesbyggande. Relationsmarknadsföring och synen på arbetsgivaren som ett varumärke handlar om att skapa relationer, vilka åsyftar en *win-win* situation för båda parter samt ger långsiktig lönsamhet för organisationen (Barrow & Mosley, 2005). En stark relation till medarbetarna bör ses som lika avgörande som den med kunder och investerare. Det finns många likheter mellan att marknadsföra en arbetsplats och att marknadsföra en tjänst eller produkt. Man strävar mot att bygga ett starkt varumärke, att bli aktivt vald och skapa lojalitet. Men det finns också stora skillnader. Man väljer helt enkelt sin arbetsgivare på andra kriterier än sitt tvättmedel eller försäkringsbolag. Därför bör UMAS kombinera kunskapen om kommunikation och varumärkesbyggande med en djup förståelse för kompetensmarknadens speciella villkor och olika målgruppers behov och beteende. Detta har tidigare mest drabbat privata organisationer som i allt högre grad varit utsatta för konkurrens. Dock går dagens offentliga sektor mot ett hårdnande konkurrensläge och detta exempelvis på grund av att den privata sjukvården accepterats allt mer bland allmänheten.

För att skapa bättre förutsättningar till en mer emotionell bild av organisationen bör organisationskommunikation ses som förbindelsen mellan en organisations interna syn på sig själva och den bild utomstående har av organisationen (Karaosmanoglu & Melewar, 2006, s. 197). Efter detta styckes genomgång kring varför även offentliga organisationer, såsom UMAS, är i behov av ett emotionellt stärkt varumärke handlar följande stycken om hur komplex den arbetsgivarvarumärkesbyggande processen är.

## 4.5 Fyra stöttepelare i UMAS arbetsgivarvarumärke

I teoristycket redogjordes för fyra elementet (*vision, kultur, image och identitet*), vilka tillsammans har möjligheten att upprätta ett starkt arbetsgivarvarumärke (Hatch & Schultz, 2008, s. 68).



Tillsammans skapar de anställda organisationskulturen, visionerna formuleras utav ledningen och imagen är en imaginär process, vilken pågår hos presumtiva anställda. Dock pågår dessa processer inte oberoende av varandra utan självfallet påverkar även ledningen kulturen likt anställda och presumtiva anställda påverkar ledningens visioner. I organisationens kärna finns organisationsidentiteten och om denna är fruktsam har organisationen stora möjligheter att lyckas i sitt upprättande av arbetsgivarvarumärket. Nedan följer en genomgång kring hur ledningen, i och med utformandet av organisationsvisionen, lägger grunden för en organisations arbetsgivarvarumärkesarbete.

### 4.5.1 Visionen – finns den?

En organisations vision innebär centrala idéer och uttrycker ledningens strävan för vad de vill att organisationen ska uppnå i framtiden. Målet med att arbeta fram visioner är att öka en organisations förmåga till förnyelse och innovation, vilket ger kontinuerligt konkurrenskraft (Hatch & Schultz, 2003, s. 1047). UMAS nuvarande kommunikationschef har varit anställd sedan april 2007 och så sent som för några månader sedan anställdes UMAS varumärkesstrateg. Detta understryker endast studiens tes om att den offentliga sektorn i allmänhet och UMAS i synnerhet är underutvecklade gällande deras arbetsgivarvarumärkesarbete. Kommunikationsstrategen anser att den offentliga sektorn bör satsa allt mer på marknadskommunikation och uttrycker sig som följer "Idag har det blivit att även offentliga verksamheter profilera sig, då vi är inne i en privatiseringsprocess som

*Sverige aldrig någonsin har skådat dess like*". Kommunikationschefen instämmer men uppger samtidigt att en stor del av kommunikationsarbete i dagsläget endast är i startskedet. Anledningen till detta uppger kommunikationschefen vara *"Vikande finansiering och en fråga om hur pengarna ska fördelas"*. I UMAS verksamhetsplan och budget 2009 (UMAS, 2009f, s. 22) är en av åtgärderna att göra UMAS känd som en attraktiv arbetsplats. UMAS har i dagsläget påbörjat uppbyggandet av ett stärkt arbetsgivarvarumärke och har därmed förstått vikten av att skapa och kommunicera ett attraktivt varumärke. Både kommunikationschefen och kommunikationsstrategen vid UMAS berättar om tre högt prioriterade uppgifter för varumärkesstrategen i nuläget, nämligen;

- utveckling av den grafiska profilen
- profileringsstrategi – var, i vilka sammanhang och varför önskar vi synas
- rekrytering och en del varumärkesbyggande åtgärder.

Dessa bör således ses som centrala idéer och markerar ledningens strävan efter vad de vill att UMAS i framtiden ska uppnå. Dock har inte några specifika strategier och mål (kring hur detta skall uppnås) arbetats fram.

Ett övergripande mål med att arbeta fram visioner är att öka en organisations förmåga att upprätta konkurrenskraft (Hatch & Schultz, 2003, s. 1047). Enligt den strategiska planen 2006-2010 (UMAS, 2009d) bör medarbetarna ses som en värdefull resurs och detta genom att främja lärande, kompetens och kreativitet. HRM-arbete bör ses som ett självklart inslag i moderna organisationer och bör ligga som grund vid upprättandet av en attraktiv arbetsplats (Bergström & Sandoff, 2006, s. 8). Utifrån våra inledande intervjuer jobbar UMAS, i viss utsträckning, med att engagera medarbetarna och göra dessa till kommunikativa medarbetare. Under intervju med UMAS kommunikationschef och varumärkesstrateg framkom det att de själva har förstått vikten av hur ett varumärkesarbete kan gynna UMAS och att presentera vad UMAS står för är av stor vikt. De båda tror att det *"Från medarbetarledet ofta är positivt att jobba med varumärket för det handlar om att visa andra människor vad UMAS står för och därmed lyfta fram en bra bild av organisationen"*. Att lyfta fram de immateriella värdena beskriver Lievens et al. (2007) och talar om hur symboliska värden, såsom status och kollegial stämning, skapar en positiv bild av organisationen. I dagsläget bedrivs vissa aktiviteter för att stärka denna bild av UMAS och även för att engagera medarbetarna i allt högre utsträckning, exempelvis via Future Café. Future Café var en internt anordnad

workshop, vilken bitvis handlade om vad kommunikation är samt varför kommunikation behövs. UMAS biträdande personalchef berättar att;

*Vi hade för ett par veckor sedan en workshop, tillsammans med studenter, rätt så nya sjuksköterskor, deras chefer och oss härifrån utbildning och rekrytering. Tanken var att se vad UMAS ska göra i framtiden för att vara attraktiva och hur vi ska jobba med rekrytering.*

Vidare uppger UMAS varumärkesstrateg sin syn på den övriga verksamhetens engagemang i ämnet och anser att;

*När vi pratade med verksamhetscheferna trodde jag inte att de skulle vara så positivt laddade till att vi jobbade med varumärket eller att de själva skulle vilja vara engagerade i arbetet. Det visade sig dock att det fanns ett jätte engagemang i den här frågan därför att de är måna om bilden av sitt sjukhus. De vill vara stolta över sin arbetsplats – det handlar om stolthetsskapande.*

Att engagemanget finns inom UMAS är en styrka och bör ses som det inledande steget i den arbetsgivarvarumärkesbyggande processen. Hitintills har man i alla fall tänkt i banor om att stärka sig själva som arbetsgivare utan att för den delen aktivt börjat att jobba därefter. Vidare anser UMAS kommunikationsstrateg att;

*jag skulle vilja säga att kommunicera varumärket, internt, är ganska ointressant på sätt och vis, för att jag kan tycka att det är viktigare att varumärket byggs inifrån än att vi lägger det på /.../ varumärken som läggs ovanpå organisationen växer sig aldrig starka, typ så här ska ni tänka, den här bilden ger ni av sjukhuset. Tvärt om, det kommer inifrån och spirar uppåt och blir ett varumärke.*

Detta citat bör ses som en sund organisationsvision då detta innebär att varumärket bör genomsyra organisationen och härstamma från den ”sanna” organisationskulturen. Dock bör de inte bortse från den interna kommunikationen kring den varumärkesbyggande processen och att ett attraktivt varumärkesarbete fixeras internt. Om en anställd inte har känslor för organisationen utan endast jobbar inom den av bekväma skäl kan detta tänkas påverka den anställdes prestationsnivå (Thomson & McHugh, 2009, s. 157). De anser att det känslomässiga engagemanget är av stor vikt. Även Bergström och Sandoff (2006, s. 17f) är av åsikten att mjuk HRM till stor del utgörs av medarbetarnas engagemang och motivation. Biträdande personalchef vid UMAS anser att ”Jag tror mycket på att hålla örat mot organisationen och höra vad det är man pratar om /.../ det interna employer branding är lika viktig som den externa”.

Den ideala identiteten är enligt Balmer (2001a, 2001b) den optimala positioneringen för en organisation under en bestämd tid. En viss tids optimala positionering kan vara en följd av påtryckningar från det omgivande samhället och det är därmed viktigt att organisationer är observant på förändringar i sin omvärld, vilket Weick och Quinn (1999, s. 382) understryker. Författarna anser att en organisation oupphörligt bör reagera och forma sig efter sitt omgivande samhälle. I UMAS fall kan dessa förändringar exempelvis handla om förändrade prioriteringar i vad man föredrar hos en arbetsgivare. För tillfället pågår en förändring inom Region Skåne, vid namn *Hälsoval Skåne*, vilken innebär att vårdtagare fritt kommer att kunna välja vilken typ av mottagning de i framtiden vill besöka. För UMAS, och övriga Region Skåne, kommer detta troligtvis att innebära att de i allt större utsträckning tvingas ge plats för den privata sjukvården. En utav våra läkarstudenter uttrycker sig som följer *”Ett jobb inom den privata sektorn kan absolut vara av intresse. Framförallt för att det är högre lön. Det tar säkerligen bättre hand av sin personal. Och jobbet är säkerligen mer flexibelt”*. UMAS bör därmed vara införstådda med att de idag går mot en förändrad marknadsform. Följden blir inte endast en konkurrens om patienter utan även en konkurrens om kompetent personal. Även framtidens förutspådda vårdpersonalbrist kommer att innebära en hårdnande konkurrens om kompetent personal. Därmed krävs det att UMAS, såsom arbetsplats, lockar arbetskraft. Om dessa intar en positiv attityd gentemot organisationen och skapar sig en fördelaktig bild av organisationen som arbetsgivare genererar detta en hög vinning för UMAS. Enligt Heide (2005, s. 167) handlar det i dag om att lyckas kommunicera immateriella värden kring organisationen. Nyttan och det positiva resultatet av denna typ av kommunikation, vilket förhoppningvis genererar ett stärkt arbetsgivarvarumärke, bör ses som en vinst på lång sikt. I framtiden kan UMAS vinna på att presentera sig själva som exempelvis den kvalitetssäkrade sjukvården. Den offentliga sektorn bevakas ständigt och drivs inte primärt av ett vinstintresse, vilket de bör presentera i sin kommunikation.

Den önskade identiteten handlar om organisationens grundare och/eller ledningens vision som blir organisationens ledstjärna (Balmer, 2001a, 2001b). Det är av stor vikt att vara införstådd med den önskade identiteten då organisationens historia och ledningen påverkar organisationens struktur och hälsa i stort. UMAS ledningsorganisation består utav 14 personer, varav personalchefen och kommunikationschefen är två utav gruppmedlemmarna (UMAS, 2009e). UMAS ledning arbetar efter en uppsatt vision, vilken är *det öppna och innovativa universitetssjukhuset som skapar möjligheter - för hälsa och ett bättre liv*. Vid frågan om UMAS har några specifika organisationsvärderingar uppger UMAS

kommunikationschef och UMAS kommunikationsstrateg att de gemensamma värderingar bör ses som de som står i den strategiska planen *”Det öppna och innovativa sjukhuset, det är ju liksom de två, allting fångat i ett”*. Därmed framgår det explicit att de sätter likhetstecken mellan UMAS vision och UMAS värderingar. Detta kan eventuellt utgöra en fara för UMAS varumärkesarbete. Den önskade identiteten, vilken utgörs av ledningens vision, går att ses som en ledstjärna och behöver därmed inte korrespondera med verkligheten (Balmer, 2001b). Värderingar bör däremot avspegla och genomsyra det vardagliga arbetet och bestå av mer konkreta, kollegialt delade och rationella riktlinjer, vilka överensstämmer med den verkliga vardagen (Litton, 2001, s. 13). De anställdas värderingar bör även överensstämma med ledningens uttalade organisationsvärderingar, då detta ökar anställdas grad av deltagande och tillfredsställelse medan visionen kan befinna sig på en mer övergripande och abstrakt nivå. Det är viktigt att kunna översätta värderingarna till det vardagliga arbetet (Hatch & Schultz, 2008, s. 185). Om värderingar och vision likställs med varandra riskerar värderingarna endast att hamna på papper och bli en så kallad kosmetisk förändring.

För att öka spridningen av den interna kommunikationen (exempelvis gällande framtida värderingar) och därmed upprätta en mer attraktiv bild av organisationen bör UMAS använda sig utav gränsöverskridande samarbeten. Punjaisri och Wilson (2007, s. 60) beskriver att det behövs ett bredare integrativt ramverk över discipliner och professioner. I UMAS fall handlar det om gränsöverskridande arbeten mellan disciplinerna kommunikation och HR och mellan professionsgränserna läkare och sjuksköterskor. Utifrån ledningsgruppens sammansättning finns ett intresse av ett samarbete sinsemellan olika verksamhetsområdena. Även kommunikationschefen understryker vikten av detta och anser att;

*Jag tror skillnaden idag gentemot tidigare, vilket även uppmärksammats av andra organisationer och ses som en framgångsfaktor, är att vi har ett fungerande samarbete mellan HR och kommunikation. När jag rekryterades inleddes ett arbete med rekryteringen då vi tillsammans skulle utveckla det kommunikativa ledarskapet och det i sin tur kopplat till varumärket.*

Om ledningen förstår och behärskar kommunikation och HR teorier är sannolikheten större att de anställda accepterar och tar till sig varumärkets värderingar och anpassar sitt beteende och sin attityd därefter (Punjaisri & Wilson, 2007, s. 60). I dagsläget är UMAS således medvetna om hur denna typ av arbete kan gynna organisationen i stort. Dock ges känslan av att UMAS kommunikationsansvariga har en alltför kortsiktig syn på deras insatser och att de istället borde satsa på att utforma långsiktiga strategiska planer. Kommunikationschefen berättar att vissa operativa insatser är på gång och förklarar att *”Rekryteringsservice har sedan min första*

*dag efterlyst broschyrer, mässkit, hjälp med sin webbsida och detta är på gång*". Dock bör inte de operativa insatserna genomföras utan att ett övergripande strategiskt mål på förhand har upprättats.

#### 4.5.2 UMAS organisationskultur

Vid en studie av UMAS interndokument framgår det att ledningen vid UMAS anser att sjukhuset är det *"öppna och innovativa universitetssjukhuset"* (UMAS kommunikationsdiagnos). Under intervjuer med läkare och sjuksköterskor framgår att sjukhusets organisationskultur bäst beskrivs med termerna *"föränderligt"* och *"tungrodd"*. Ledningens syn på UMAS organisationskultur, såsom öppet och innovativt, jämfört med anställdas syn på UMAS organisationskultur, såsom tungrodd, är intressant att vidare studera. Forskare är relativt ense om att arbetet kring ett lyckat arbetsgivarvarumärke påbörjas via intern kommunikation (Ambler & Barrow, 1996; Punjaisri & Wilson, 2007). Hur påverkar då denna diskrepans UMAS arbetsgivarvarumärke? Inledningsvis bör UMAS satsa alltmer på kommunikativt medarbetarskap och göra sina anställda alltmer medskapande (Söderlund & Bredin, 2009, s.105). Att involvera medarbetarna i en allt högre utsträckning i den vardagliga kommunikationen, exempelvis vad gäller att uppmuntra till innovationer, hjälper medarbetarna att ta kommando över sin egen personliga utveckling och följaktligen även över UMAS utveckling. Om denna medskapande process implementeras väl inom UMAS blir medarbetarna alltmer medskapande i det vardagliga arbetet och kommer följaktligen säkert anse att UMAS är mindre tungrodd och alltmer öppet och innovativt. Dessutom är kombinationen *"föränderlig"* gentemot *"tungrodd"* relativt häpnadsväckande och en läkare förklarar händelsen såsom;

*UMAS är föränderligt på det sättet att det händer en massa grejer, det är möten hela tiden om alla dom här grejerna som händer /.../ dock kan förändringar på en avdelning eller akuten ta 1 ½ år. Exempelvis innan akuten skaffade enfärgade pluppar istället för tvåfärgade pluppar, Det handlar om färgade magneter på en magnetavla, det är ungefär den hastigheten som det här maskineriet jobbar i.*

Ett starkt varumärke ökar förutsättningarna för UMAS att kunna hantera framtida utmaningar och samtidigt stärka deras konkurrenskraft. Dagens organisationer måste dessutom arbeta flexibelt och förändringsbenägenheten är ett faktum (Erikson, 2007, s. 243). Häri återfinns dock ett problem då UMAS många beslutsnivåer genererar en trög organisationsform med många tidskrävande beslutsprocesser. Utifrån interndokument kan man utläsa att många instanser skall godkänna diverse beslut, vilket kräver *"... stort mod, integritet och uthållighet bland chefer och ledare som vill driva förändringsprocesser"* (UMAS

kommunikationsdiagnos, s. 10). Enligt anställda på UMAS är organisationen både tungrodd och enormt komplex. En sjuksköterskerespondent uttrycker sig som följer, gällande UMAS organisationstyp *”Det är svårt att få fram någonting för organisationen är så stor, och det finns så många chefer och så många plan så det är inte bara att säga någonting, utan det måste upp till huvudchefen och sen måste den ner igen och ut på 1800 papper, då kanske du får kaffe”*. Dock kontrar en kollega med att *”Så länge du håller dig i din lilla ankdamm är det rätt så okej”* och med detta menas att det är möjligt att driva igenom förändringar, så länge de endast berör din specifika avdelning. En läkare uttrycker efter att hon återkommit till en avdelning efter ett år *”... och då sa jag till en äldre kollega, – här har det inte hänt mycket på ett år, och han svarade, - nej här har det inte hänt mycket på 20 år”*. Motsägelsefullt pratar läkarna sen även om hur föränderligt de upplever UMAS. *”Sen tog det en eftermiddag... upplevdes det som arbetstagare åtminstone, att stänga gamla akutkliniken och göra om till akutcentrum. Och då upplever man det som oerhört toppstyrt. Tjoff sa det bara och så var min dåvarande chef utan jobb”*. Eller som en kollega uttrycker det;

*På papper är det mesta föränderligt. De kan komma med någon sådan bestämmelse från en dag till en annan, att någon avdelning ska göra tvärt om. Men sen innan avdelningen börjar göra helt tvärt om, kan det ta hur lång tid som helst. Så saker och ting har inte förändrats så mycket som det ser ut på ytan.*

Detta sista citat visar på en vilja, från UMAS sida, att förändra sig men som inte alltid lyckas. Det blir istället mindre och ytliga förändringar - kosmetiska justeringar - istället för djupgående förändringar. Chernatony och Cottam (2008, s. 16ff) talar om vikten av graden av samstämmighet mellan organisationens värderingar och de anställdas värderingar. Sker det förändringar i organisationen så bör de vara väl förankrade och överstämna med organisationskulturen för att fungera. I samklang med att behandla sin personal väl samt att eftersträva att behålla denne bör en organisation inte bli ”fast” med sin personal. Ett tänkbart förslag för UMAS, i syfte att undvika att ”bli fast” med personal, är att de bör arbeta med kompetensväxlingsfrågor redan i mycket tidigt skede. Detta leder till att gemene man bygger upp en kompetens som efterfrågas externt, vilket stimulerar ruljansen av anställda på UMAS som arbetsplats. I och med att nyrekryteringar sker löpande tillsätts en alltmer aktualiserad stab med dagsaktuell kompetens och därmed undviks att en hel uppsättning anställda behöver pensioneras vid ett och samma tillfälle. Detta genererar en sundare organisationskultur, då denna kontinuerligt uppdateras med nya influenser samt att risken för hemmablindhet minskar (Cheney et al., 2004, s. 115). Dessutom är det viktigt att några läromästare finns kvar inom verksamheten och kan underlätta i de nyanställdas arbete.



I interndokument presenteras vidare att *”UMAS behöver utveckla en strategi för profilering och medvetet varumärkesarbete”* (UMAS kommunikationsdiagnos, s. 13). UMAS är ett stort sjukhus vilket överlag uppfattas som positivt bland de anställda. En läkare säger *”Jag tycker det är positivt att det är så pass stort. Det finns liksom all kompetens. Det känns som om det är ett riktigt sjukhus. Vi behöver inte skicka iväg så mycket”*. Där finns dock hela tiden med en jämförelse med andra och mindre sjukhus. En annan läkare uttrycker *”Om man jämför med ett mindre sjukhus ser man fler behandlingar, det är mer det senaste, det är mer relaterat till studier, det känns ändå att den vetenskapliga akademiska kompetensen är här”*. Sjukhuset uppfattas som väldigt olika eftersom olika avdelningar inom sjukhuset fungerar tillsynes olika bra. I vissa fall anser studenter och anställda att organisationsklimatet är främjande för en trivsamt kollegial stämning medan i vissa fall kan klimatet vara avskräckande. Under empiriinsamling har vitt spridda åsikter framkommit, vilka varit alltifrån *”Himla trevliga avdelningar, som understryker hur kul det är att man kommer hit. Vi ska lära dig allt vi kan”*. I motsats har även åsikter kring en kraftig inbördes konkurrens framkommit, vilket ger upphov till mycket skitsnack. *”Man konkurrerar om allt – bäst personal, bäst vård, chans till att ta emot mest patienter”*. Även på ledningsnivå är man medveten om organisationsklimatet och hur det i sin tur påverkar rekryteringen. Biträdande personalchefen uttrycker det som följer;

*Jag tror att det riktigt rekryteringsbefrämjande jobbet ligger ute i verksamheter, det tycker jag att man kan se rätt så klart. Vissa år är en viss specialitet rätt så attraktiv, eller vissa avdelningar. Då har dom genom sina praktiker fått ett gott rykte, där är dom jättetrevliga, där har dom bra stämning.*

Allt agerande ute på avdelningarna påverkar således både anställda och presumtiva anställda. I och med att vårddyrkena i hög grad har sin praktik ute på avdelningarna har sjukhuset en unik chans att visa upp sig själva och rådande organisationskultur. Detta ställer naturligtvis krav på att ha en trivsamt organisationskultur som överensstämmer med vad den presumtiva anställda önskar. I annat fall är risken stor att praktikanterna söker sig någon annanstans. En läkarstudent berättar hur det var när hon började med sin praktik på UMAS. Studenterna fick aldrig någon sammanhängande information om UMAS, vad de gör och vad de står för. Vid ett tillfälle fick de dock en rundvisning av större delar av sjukhuset, där olika byggnaders historia berättades. Dock säger inte detta så mycket om rådande organisationskultur, vilket studenterna uppges sakna. Det finns även åsikter kring hur det är att vara student på sjukhuset och hur karriärmöjligheterna ser ut. Många av läkarstudenterna anser generellt sätt att det är en negativ aspekt att UMAS är ett så pass stort sjukhus och att storleken genererar en känsla

av anonymitet. Det finns många studenter vid UMAS, vilket innebär att många utav dessa upplever en platsbrist och en känsla av att man ibland blir bortglömd. De upplever även organisationskulturen som svårgenomtränglig. Detta beror med största sannolikhet på att det inte finns en tydlig och samskapad organisationskultur, vilken inte heller inkluderar tydliga organisationsvärderingar. Enligt Cheney et al. (2004, s. 79) bör en organisationskultur vara som ett system som skapar gränser, identifierar och kontrollerar. Dock bör organisationskulturen undvika att bli alltför statisk och skapa alltför mycket gränser då den i dessa fall kan verka hämmande för organisationen. Varför studenter anser UMAS organisationskultur som svårgenomtränglig är svårt att säga. Antingen beror det på att den är alltför statisk och kontrollerad och därmed svår att förstå från utsidan alternativt att den är alltför heterogen och att detta leder till att det är svårt att tränga igenom och förstå vad som egentligen är UMAS. Oavsett svaret finns det en önskan bland studenter att;

*Från klinikhåll ska de vara mer genomtänkta kring varför de valde att ta emot studenter. De kommer dit i hopp om att lära sig och ofta får man ett bemötande som visar att klinikerna knappt vet om att man ska komma. Man får komma och själv säga att man ska vara där, ingen vet.*

I ett samtal med läkare diskuterades vikten av att bli presenterad med namn och en läkare uttrycker det som följer ”På kvinnoklinikerna blir man inte presenterad, där är det ingen som hälsar och inget schema får man. Så man går dit och tänker att jag ska göra mitt bästa utav dessa veckor här”. Det talades även mycket kring anställningar och att många börjar sina karriärer genom att vikariera. Det är följaktligen en lång väg att gå, en läkare säger ”Det är trögt att göra karriär – man måste bli typ 80 år innan folk får förtroende för en”.

#### 4.5.2.1 Samskapandesyn

Enligt Simonsson (2005, s.100f) kan en organisationskultur enligt vissa forskare innefatta en starkt homogen organisationskultur alternativt enligt andra forskare utgöras utav mer heterogena grupperingar inom organisationen. Flertalet utav studiens respondenter anser att det finns tydliga heterogena grupperingar inom UMAS. Om flera heterogena kulturer existerar är det av enormt stor vikt att den horisontella kommunikationen sinsemellan dessa interna grupperingar flyter på obehindrat. En läkare anser att;

*Det är mycket rutiner som inte fungerar, mycket konflikter, på vissa ställen funkar det och när det funkar, funkar det verkligen bra. Ibland är det nästan krig mellan läkare och sköterskor och jag tycker det är så himla jobbigt. När de bemöter en så attackerar de nästan, det blir ett maktspel där patienten hamnar i kläm, för att det verkar inte som om det är någon som bryr sig om patienten utan dom ska ta hand om sina rutiner.*

I UMAS fall återfinns tydliga interna grupperingar sinsemellan olika yrkesgrupper och häribland verkar ett kommunikationsproblem föreligga. En läkare vid UMAS uppger att;

*Det existerar ett kommunikationsproblem mellan läkare och sjuksköterskor. Sjuksköterskorna har jätte, jätte många möten hela tiden som vi inte får vara med på och ofta har vi inte tid och vara med på dem heller, det är det som är problemet. Det är alldeles för lite kommunikation och för lite förståelse för varandras yrken och för vad man gör. En sjuksköterska sa till mig att hon hade fått höra att vi bara sitter inne på läkarexpen och dricker kaffe, ja.. eller inte, det kan ju vara många läkare som uppfattar det om sköterskor också.*

Enligt en nyligen genomförd enkätstudie konstateras det att även flertalet ledare inom Region Skåne och UMAS är missnöjda med kommunikationsklimatet och detta främst gällande överensstämmelsen mellan den egna bilden av organisationen och organisationens bild utåt (Intern kommunikation 2006/2007, s. 23). Då den arbetsgivarvarumärkesbyggande processen påbörjas inifrån återfinns ett rejält problem om detta är ledares syn på saken. En sund organisationskultur utgör en bas för upplevd tillhörighet bland medarbetarna och kan underlätta det kollektiva agerandet i förhållande till organisationens mål. För att åstadkomma en fördelaktig organisationskultur fordras ett gediget arbete kring att förankra organisationen hos medarbetarna samt att utveckla en ”vi-känsla”. Detta är något anställda vid UMAS själva anser behövs och uttrycker det som följer ”Vi måste stärka vi-känslan. Det kommer att ge hela UMAS så himla mycket. Det blir skönare att gå till jobbet om morgonen”. Prati et al. (2009, s. 405f) understryker vikten av att denna ”vi-känsla” måste genomsyra hela organisationen och inte endast en avdelning eller en yrkesgrupp. Utifrån ovanstående citat ges en insikt i att detta är just vad som inträffat och att en samskapande känsla endast upprätthålls inom varje specifik avdelning och inom varje specifik yrkesgrupp. UMAS typ av heterogen organisationskultur fungerar bäst om en horisontell kommunikation och ett gemensamt ”vi-tänk”, sinsemellan olika medarbetare och grupper, fortlöper oproblematiskt. Dock verkar inte den horisontella kommunikationen fortlöpa smidigt mellan olika yrkesgrupper och efter intervjuer har således ett behov identifierats utav en ökad grad samt förändrad form av internkommunikation.

Det råder även olika syner på engagemang och medbestämmande. En sjuksköterska anser att ”Man har ganska stor möjlighet att påverka /.../ har vi ett problem sätter vi oss ner allihopa klockan 15.00 och så pratar vi igenom detta en kvart och så försöker vi komma på hur vi ska jobba med detta och då har man ju möjlighet till att påverka situationen”. En annan sjuksköterska utbrister att ”Så fungerar det inte hos oss, för då skulle alla vara med och

*diskutera och det skulle bestämmas och det ska funderas. Jag kan emellanåt tycka att det får tas ett beslut, det är det som är det viktiga, vi måste ha en linje att gå på”.*

Ytterligare en förändring kring UMAS är för tillfället aktuell, nämligen PROLUMA. För UMAS innebär PROLUMA-projektet både kontrollerbar kommunikation och icke-kontrollerbar kommunikation (Balmer, 2001b, s. 17f) och kommer antagligen att påverka UMAS organisationskultur. Den kontrollerade kommunikationen innebär att förändringen exempelvis är omskriven i interna medier men förändringen innebär dessutom en betydande del icke-kontrollerbar kommunikation. Exempelvis påverkar anställdas diskurs och den interna ryktesspridningen hur pass förankrat projektet blir internt, vilket påverkar hur pass lyckat projektet blir i sin helhet. Överlag är det ganska få som känner sig väl informerade och besitter större kunskap i vad projektet kommer att innebära för UMAS såsom organisation. Det är spridda uppfattningar och allt ifrån ”*Jag tycker det verkar helt absurt. Jag tror generellt inte på att polarisera kompetens på det sättet. Det är en dålig idé. Det blir för stort*” till ”*Samtidigt när man tänker på det kan det vara rätt så bra ändå, för att ha två specialistsjukhus så nära varandra med liknande verksamheter, det känns lite konstigt när man i Norrland har typ åtta timmar i bil till ett sjukhus*”. Många upplever att en av UMAS starka sidor är den bredd som finns på sjukhuset och i och med PROLUMA skulle vissa delar gå förlorade ”*Jag tror att UMAS kommer förlora på det. Synen utifrån, från andra doktorer som vill komma hit och så finns det till exempel inte hematologi, på ett universitetssjukhus. Det är lite pinsamt faktiskt, att man lyfter bort det viktiga. Det blir mer allmänmedicin*”. Som en läkare uttrycker sig ”*Det blir Mas igen, UMAS blir Mas. Är det några vinnare så är det USiL*”. Många är även oroliga på grund av att kommunikationen kring projektet har skötts dåligt ”*Det känns lite som hela havet stormar. Man vet inte riktigt vad som ska hända. Det heter ju att ingen ska få sparken utan man kommer att bli erbjuden att flytta till Lund*”.

Några få positiva åsikter kryper dock fram efter ett tag ”*Det enda positiva jag kan tänka är att det kanske kan överbrygga det här, det är så himla mycket skitsnack mellan Lund och Malmö. Det är verkligen arbetarklass mot akademiker*” och ”*Samtidigt kan jag också se att det finns en styrka där att det kan växa samman lite Lunds och Malmös sjukhus. Att man har ett närmare samarbete, att det blir lättare att ha telefonkontakt och så emellan*”. För att undvika att en negativ syn uppstår internt, kring förändringar, bör UMAS alltmer ta fasta på att kommunicera immateriella, symboliska värden och därmed upprätta en starkare och

positivare samskapande syn av förändringen. Detta gäller även i strävan att förbättra organisationens externt upplevda bild, imagen.

#### 4.5.3 Image – presumtiva anställdas syn på UMAS

Imagen skapas i individens medvetande och är således den bild olika intressenter har av omvärlden (Uggla, 2006, s. 230). Balmer (2001a, 2001b) beskriver image som den uppfattade identiteten och där ingår en organisations rykte och även deras övergripande varumärke. Utifrån intervjuerna skapas en förståelse kring att UMAS uppfattas ha vissa problem, vad gäller den externa kommunikationen. En student uttrycker sig som följer *”Det är på tiden att UMAS börjar fundera kring sin bild hos allmänheten, sitt varumärke. Det går mycket rykten, vilket är farligt för UMAS”*. Då den interna påverkan är stor kring hur UMAS, som arbetsgivare, uppfattas externt är dessa åsikter viktiga för UMAS att ta fasta på. Den externa synen på UMAS är idag tvetydigt. Om faran kring en bristande överensstämmelse skriver författarna Karaosmanoglu och Melewar (2006, s. 200) och anser att för att en organisation ska bli en attraktiv arbetsgivare, och därmed skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke, bör anställdas och presumtivas anställda behov och prioriteringar styra verksamheten. En organisations image är nära besläktad med och låter sig påverkas av den kommunicerade identiteten (Balmer, 2001b, s. 17). Om den kommunicerade identiteten innefattar den kommunikation som organisationen kommunicerar ut till mottagare handlar imagebegreppet följaktligen om kommunikationens resultat, hur mottagare efter kommunikation ser på organisationen. Därmed bör Balmers syn på kommunicerad identitet ses som sändarorienterad medan imagebegrepp bör ses mer utifrån ett mottagarorienterat perspektiv. Den bild intressenter har av en organisation är egentligen vad som bör räknas. Att endast se till vilken typ av kommunikation man kommunicerar ut till mottagaren leder ingenvart utan att veta hur kommunikationen landar hos mottagaren. I enighet med detta bör UMAS arbetsgivarvarumärkesarbete och den önskade imagen ute bland intressenter definieras. Arbetet bör ses som en målinriktad långtidsstrategi för att fånga uppmärksamheten från anställda, potentiellt anställda och andra relevanta intressenter (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 501). En stark och tydlig profil som arbetsgivare gör inte bara att många blir intresserade av att arbeta inom organisationen. Den kan även fungera som ett sorts filter och ger en högre träffsäkerhet genom att det i högre utsträckning är rätt kandidater som söker sig till organisationen. Att tydliggöra sina fördelar och värderingar som arbetsgivare leder även till högre motivation och engagemang hos de nuvarande anställda. Det handlar alltså om en

kontinuerlig marknadsföring som inte slutar vid ett påskrivet anställningsavtal. Även efter anställningen kan medarbetare fortsätta att vara goda ambassadörer för arbetsplatsen.

#### 4.5.3.1 Vikten av att kommunicera immateriella värden

Att veta vad ens presumtiva anställda prioriterar hos en arbetsgivare är inte en enkel uppgift men nog så viktig att ta fasta på. Generellt sätt finns vissa aspekter som prioriteras inom vårddyrket och som anses utgöra grunden hos en attraktiv arbetsgivare (se s. 38f). Inledningsvis bör frågan ställas, kring om UMAS överhuvudtaget jobbar med marknadskommunikation och om de försöker att kommunicera? Utifrån våra intervjusvar med studenter ges en tveksam känsla till om de överhuvudtaget externt jobbar med sitt arbetsgivarvarumärke. Vidare följde frågan om UMAS är en intressant framtida arbetsgivare och en läkarstudent anser att *"Ja, absolut. Det ligger nära. Eller något annat sjukhus härnere"*. En annan svara att *"Jag har inget emot att jobba där. Det ligger nära min familj"*. Ingen utav respondenterna angav att de väljer UMAS för att de sympatiserar med sjukhuset och dess värderingar. Kan man tänka sig att kompetensen i ansökningarna samt organisationsklimatet hade sett annorlunda ut om folk sökte sig till UMAS på andra grunder än för det regionala läget? Vissa forskare (Damm & Tengblad, 2006, s. 45) anser dock att en organisation har privilegiet och möjligheten att omforma medarbetarna efter organisationsledningens önskemål och medarbetarna tvingas således att ingå ett medlemskap och anpassa sig till organisationen. Frågan är om detta är just vad som händer när nyrekryteringar äger rum vid dagens UMAS. Att de som ansöker till UMAS i första hand prioriterar det regionala läget och tvingas därmed att anpassa sig till organisationens privilegier och medlemskap. I så fall är frågan om detta bidrar till upprättandet av ett attraktivt arbetsgivarvarumärke, både vad gäller internt sett men även den externa presentationen ut till omgivningen? Är det nog att den gemensamma tillfredställelsen är det regionala läget? Antagligen inte. Eventuellt bör UMAS satsa på att locka kompetens från hela Sverige, exempelvis med hjälp av den typ av kommunikation som andra sjukhus använder sig utav. En utav våra respondenter anser att *"Andra sjukhus är väldigt måna om att informera och attrahera oss studenter. Exempelvis lockar de med att vi är välkomna dit för rundvisning, bjuds på middag, lära känna personalstyrkan och så vidare"*. Detta är en explicit form utav hur en arbetsgivare kan jobba med att kommunicera fördelarna med sitt varumärke samt attrahera potentiell arbetskraft. Ett resultat utav UMAS attityd är att en övervägande del av studentrespondenterna är av åsikten att de *inte* kommer att vara anställda vid UMAS i framtiden *"Det är ett för stort sjukhus för att lära upp sig och utvecklas från grunden. Jag*

*föredrar mindre sjukhus – med BÄTTRE arbetsförhållande*”. Utav de som anser sig själva ingå i UMAS framtida personalstab är de mestadels geografiska och praktiska skäl som ligger som grund – de bor helt enkelt nära och vill/kan inte flytta. En läkarstudent svarade på frågan om varför han anser att UMAS utgör en potentiellt framtida arbetsgivare ”*Geografiskt främst. Närhet till forskning. Chans till utveckling – specialisering. Vill man lära sig måste man vara på ett stort sjukhus. Bra valmöjligheter*”. Ytterligare en läkarstudent säger ”*UMAS är inte min dröm men jag kommer med stor sannolikhet att jobba där. UMAS har dock ett dåligt rykte, vilket känns tråkigt /.../ Men jag har min familj här så jag kan inte flytta*”.

Schultz och Hatch (2002, s. 144f) talar om att organisationens strategiska vision, den rådande organisationskulturen och organisationens image har ett ömsesidigt beroende och måste ha ett starkt samband för att det ska finnas möjlighet till ett starkt varumärke och även ett starkt arbetsgivarvarumärke. Vi anser att UMAS bör sätta högre mål samt en önskan om att kommunicera med samt profilera sig gentemot presumtiva anställda som inte endast är geografiskt nära. Detta ”*folk söker oss ändå*”-tänket är ingen eftersträvansvärd image för en organisation och korrelerar inte med UMAS vision. De flesta av studiens externa respondenter, de studerande, är av uppfattningen att UMAS överhuvudtaget inte jobbar med vare sig sitt varumärke eller sitt arbetsgivarvarumärke. Under deras skolgång har de knappast mötts av några reklambudskap, talespersoner eller dylikt med tillhörighet i UMAS. En av de läkarstuderande uppger att ”*Jag tycker inte de är så kommunikativa. De skiter nog i det – de vet att de får folk ändå...*”. En annan läkarstudent anser att;

*Det som är tråkigt är alla tidningar (läkarforum) skriver så negativt. De uppger själva i tidningarna att de inte behöver ge AT-läkarna bra löner, att folk söker sig till UMAS ändå och att det finns så många sökande. Detta kommer att slå tillbaka på UMAS – en taskig attityd.*

En annan läkarstuderande har förståelse för UMAS och deras bristfälliga varumärkesarbete och anser att ”*De jobbar nog inte så mycket med det. Och det kan man ju förstå - de får ju ansökningar ändå*”. Uppenbart får UMAS sökande till sina tjänster men de bör ha ett mer långsiktigt mål, vilket ej endast handlar om att fylla sina platser.

UMAS bedriver dock vissa former av marknadskommunikation. Exempelvis har vissa evenemang iscensatts såsom att de skickade ut klockor till alla de som studerade till läkare i Malmö. Dessutom är UMAS med och medverkar under arbetsmarknadsdagen i Lund. Därmed bör UMAS operativa insatser ses som ett lyckat sätt att vara ute och bygga relationer med presumtiva anställda. En sjuksköterskestudent säger ”*Det enda som jag är sugen på då*

är det här traineeprogrammet då. Det hade varit verkligt kul, så det har jag funderat på lite. Jag tycker det är jättestativt att dom har det /.../ det är lite AT-tjänstaktigt att man ändå får lite mer på sin utbildning fast man jobbar". De borde eventuellt marknadsföra traineeprogrammet ännu hårdare. Många studenter anser att de vill ses som viktiga från dag ett och ifrån första början ges mycket ansvar, vilket är just vad sjuksköterskorna anser sig ha fått. En traineesjuksköterska uttrycker att "På många avdelningar förväntar de sig lite mer av en för att man är trainee och jag kan känna att man ska vara lite extra flexibel och komma in i jobbet ganska fort...". Utifrån detta borde UMAS verkligen kommunicera sin syn på sina trainees och hur viktiga dessa anses vara.

Studenter på och kring UMAS har i stor utsträckning åsikter om hur det är på UMAS. Det kan till exempel handla om första mötet med UMAS, där UMAS har en möjlighet att skapa en långvarig relation. En läkarstudent säger "Man glömmar aldrig sin första uppfattning av UMAS, vilken är sådär. De är alltför nonchalanta. Det ÄR säkert ett bra sjukhus och en okej arbetsplats men detta första intryck kommet att sitta kvar...". En annan läkarstudent uttrycker det så här:

*Mitt första intryck utav UMAS var ryskt gettosjukhus. Jag kom in och dörrarna är helt förstörda för att dörröppningen är för liten för sängarna, så sängarna har liksom slagit sönder dörrarna. Så finns det inga fönster på läkarexpen. Jag blev ändå förvånad, för att det var ett universitetssjukhus. Trodde det skulle vara lite...*

UMAS borde i en allt högre utsträckning vara varsam kring sitt rykte och vårda befintliga och potentiella relationer, vilka kan gynna UMAS på längre sikt. Barrow och Mosley (2005) talar om vikten kring relationsskapande och visar på kopplingen mellan relationsmarknadsföring och arbetsgivarvarumärke. Inom den nya tjänstedominerande logiken handlar det idag om samskapande upplevelser, följaktligen är det tillsammans med de anställda som värdet skapas (Pralhad och Ramaswamy, 2004, s. 8). Skulle UMAS jobba mer proaktivt och ta reda på var studenterna och de unga sköterskorna och läkarna önskar i större utsträckning skulle troligtvis deras image se annorlunda ut. Till att börja med skulle den kommunicerade bilden, utav UMAS, i stor utsträckning handla om *funktionella värden*, så som löner, flextider och trygga anställningar (Lievens et al., 2007, s. 48). Men även *symboliska värden* är viktiga, typ bemötande och andra immateriella eller subjektiva företeelser (Lievens et al., 2007, s. 48). Det är främst genom de symboliska värdena UMAS har möjligheten att differentiera sig eftersom funktionella värden, såsom lön, bygger på liknande avtal i hela Skåneregionen. Den offentliga sjukvården har inte möjlighet att konkurrera med lön i någon större utsträckning,



vilket i sin tur leder till att de tvingas konkurrera med immateriella värden. Hertzberg (1974) för mer djupgående resonemangen kring vad Lievens et al. (2007) beskriver och Hertzberg anser att de värden som skapas via lön (hygienfaktorer) endast ger tillfredsställelse upp till en viss nivå. Dock är inte denna nivå tillräcklig för ett maximalt psykiskt välbefinnande. För att nå detta krävs även psykisk stimulans, såsom prestation, ansvarstagande och motivation (motivationsfaktorer) då dessa gör arbetsplatsen unik och skapar en välmående arbetsstyrka. En välmående arbetsstyrka underlättar i kommunikationen med utomstående och enligt Hatch och Schultz (2008, s. 52f) upprättas en fruktsam organisationsidentitet när information, förväntningar och känslor flyter på båda hållen mellan de anställdas kultur och de presumtiva anställdas image. En organisations identitet är det avslutande elementet i modellen och är vad följande stycke kommer att beskriva.

#### 4.5.4 Identiteten – en organisations kärna

Enligt Hatch och Schultz (2008, s. 50f) bör en organisations identitet ses som viktig både ut mot omvärlden, som en konkurrensfördel, men även inom organisationen. Vidare beskriver Balmer hur en organisationsidentitet skapas av olika element inom och utom en organisation (2001a, 2001b). Balmer anser att identiteten kan upprättas genom ledarskapet i organisationen eller hur organisationen är strukturerad, vilket han kallar för den verkliga identiteten (2001b, s. 17). Denna identitetstyp handlar om interna värderingar och organisationsbeteenden, alltså hur man tänker och agerar inom organisationen. Enligt UMAS egen Strategiska Plan arbetar de efter visionen *”Det öppna och innovativa sjukhuset som skapar möjligheter – för hälsa och ett bättre liv”* (s. 4). Där *det öppna* står för förmågan att skapa relationer och nya former att arbeta på både inom och utanför sjukhuset och *det innovativa* får representera ett strategiskt arbete för att följa omvärldsutvecklingen samt för att skapa möjlighet för sjukhuset att inta en ledande position som universitetssjukhus. I vårt möte med UMAS kommunikationschef och UMAS kommunikationsstrateg fick vi som svar på frågan om gemensamma värderingar att *”I den strategiska planen finns ju det öppna och innovativa sjukhuset, det är ju liksom de två, allting fångat i ett”*. Frågan är om UMAS vision är möjlig att likna med UMAS värderingar (vidare diskussion om UMAS vision/värderingar, se s. 45). Samtidigt talade de om ett framtida arbete med att forma tydliga kärnvärden och hur betydelsefulla dessa kärnvärden verkligen är för ett arbetsgivarvarumärke.

Vidare ställdes frågan kring UMAS värderingar till anställda och om dessa i så fall genomsyrar organisationens dagliga arbete. En sjuksköterska svarade att *”De har talat om dessa*

*värderingar 15 gånger och de står överallt men ingen kan dem*". En annan anser samtidigt att *"De som styr är väldigt noga med det, men det når inte riktigt ut i leden"*. Även flera utav läkarna på UMAS uttrycker sig som följer *"Man har väl hört en del i sådana här olika projekt, men jag kan inte minnas någon sådan slogan nu, jag tror att man har hört någon sådan mening men jag kan inte..."*. En läkare uttrycker saken med orden *"Jag kan eventuellt ha hört om några värderingar som ska representera UMAS men jag kan inte minnas någon specifik just nu"*. Andra informanter ställde sig helt frågande till frågan och förstod över huvudtaget inte vad som menas med värderingar. En läkare uttrycker det så här *"Vad innebär organisationsvärderingar, menar ni att UMAS i sig skulle ha haft värderingar, typ en slogan"*. En sjuksköterska svarade *"Jag jobbar redan här, jag läser inte reklam för sjukhuset, det är lite så jag tänker"*. En traineesjuksköterska berättar att när hon påbörjade sin traineetjänst var hon ganska ny på sjukhuset och blev väl informerad om sjukhuset och vad de stod för *"Det kändes verkligen som om de präntade in det här med UMAS känslan, att man ska känna en samhörighet med hela UMAS och så trodde jag att det var ute på avdelningen, men sen när man väl kom ut på avdelningen är det inte så"*. Troligtvis existerar någon typ av organisationsvärderingar inom UMAS men utifrån citatet genomsyrar dessa lång ifrån organisationsidentiteten och präglar därmed inte organisationen. Om känslan av samhörighet, som beskrivits i citatet, även existerade ute på avdelningarna hade eventuellt anställdas välbefinnande ökat, vilket tenderar att förbättra den kommunicerade bilden av UMAS.

Den uppfattade identiteten är således den perception olika intressenter har av organisationen och en avsaknad av tydliga organisationsvärderingar kan försvåra den externa kommunikationen (Balmer, 2001b, s. 17). UMAS bör därmed fundera kring vilken effekt tydliga organisationsvärderingar eventuellt skulle ha haft, både intern men också externt. Som tidigare nämnts hjälper organisationsvärderingar organisationens medarbetare i deras handlande och det är därför möjligt att styra organisationen och dess agerande genom värderingarna. Organisationsvärderingarna kan därmed göra UMAS mer effektivt, på så sätt att värderingarna gör att alla i organisationen fokuserar på rätt saker, vilket i sin tur leder till förbättrade resultat. En förutsättning för att ett varumärke emotionellt ska kunna laddas är självfallet att organisationens medarbetare känner till värderingarna eller i alla fall agerar efter en naturligt skapad och gemensamt delad värdegrund, vilket inte är fallet. Därmed föreligger en brist i kommunikationen utav UMAS organisationsvärderingar. Vad som bör understrykas inom ämnet är således att det inom UMAS både är viktigt med värderingar och en bra kommunikation av dessa. Även studenterna ser en tydlig avsaknad i UMAS arbete kring att

ladda sitt varumärke och även generellt sätt gällande marknadsföring och relationsbyggande. En utav studenterna anser att *"Jag tror inte de bryr sig så mycket om att bygga relationer med oss /.../ Om de jobbar med sitt varumärke så syns det i alla fall inte"*. Prahalad och Ramaswamy (2004, s. 8) skriver om vikten om kommunikation, inom ämnena relationsbyggande och marknadsföring, och understryker att kommunikation fördelaktigt används för att förbättra en organisations abstrakta värden.

Även en organisations beteende är med och bidrar till att bygga upp en organisation identitet (Balmer, 2001a, s. 271). Emellanåt ges en känsla av att den interna synen på UMAS, exempelvis gällande organisationsbeteende, i vissa fall skiljer sig åt. Exempelvis synen på anställdas rotation inom organisationen och huruvida detta ses som något fördelaktigt. En sjuksköterska anser att *"Jag tror att avdelningscheferna tycker att det är bra att man testat olika avdelningar, när man ändå är ny, de vill nog att man ska ha en grund att stå på"*. Några andra sjuksköterskor hade tidigare haft en gemensam workshop med avdelningscheferna och instämmer inte i att avdelningscheferna var benägna av att personalen skulle kunna röra sig friare inom sjukhuset. Dessa trodde anledningen var att *"De tycker att man får högre kompetens om man stannar på en specifik avdelning, så att man kan sitt på djupet"*. Vidare uttrycker en annan sjuksköterska;

*Det känns som om det är en stor lucka mellan dom som sitter här på rekryteringsservice, för dom tycker att det är positivt att röra på sig, att det är positivt att se lite olika saker. Men avdelningscheferna värnar så himla mycket om sitt eget. Dom värnar inte om sjukhuset, inte ens kliniken utan bara sin avdelning.*

Ett önskat organisationsbeteende bör vara det samma över hela sjukhuset, mellan samtliga anställda och mellan samtliga avdelningar. Detta är svåruppnåeligt men bidrar till den övergripande stämningen på arbetsplatsen och till en sund organisation. På frågan om respondenterna känner sig stolta över att jobba på UMAS svarar några sjuksköterskor direkt ja. En av dem uttrycker spontant *"Jag satt just och tänkte det, gud vad negativa vi låter, haha"*. En annan utbrister *"Jag trivs jättebra här"* och den andra instämmer nickande. Även läkarna svarade *"Ja, trots allt"* och *"Det känns som om man blir otroligt duktig här för vi träffar så otroligt mycket patienter, så otroligt mycket sjukdomar. Det känns som om man lär sig mycket."* Men även här finns det delade meningar. En läkare uttrycker sig *"Varken eller kanske. Inte mer stolt än någon annan stans. Det är inget man skäms över heller"* Samtidigt säger en kollega *"Jag är ganska stolt generellt över att vara läkare, men inte över att det är UMAS. Det kan jag inte påstå"*. Även vissa sjuksköterskor tänker i dessa banor *"Jag känner mig stolt över att vara sjuksköterska"* och *"Jag identifierar mig mer med yrket än med"*

*arbetsplatsen*". Utifrån ovanstående citat ges en känsla av att stoltheten främst grundar sig i professionen och inte fullt så mycket i UMAS som organisation. Avsaknaden av stolthet kring specifikt UMAS som arbetsgivare påverkar även presumtiva anställdas syn på UMAS som arbetsgivare, vilken Balmer (2001b) kallar den uppfattade identiteten. Om anställda endast är stolta över sitt yrke skapas ett gott rykte kring vårddyrket i allmänhet. Detta är självfallet en positiv utvecklingstendens för UMAS men innebär inte att det per automatik skapas ett gott rykte kring UMAS, som arbetsgivaren inom vården. Återigen pekar dessa citat åt att UMAS bör eftersträva att göra sig mer attraktiva som arbetsgivare, främst gentemot befintligt anställda. Resonemanget går att koppla samman och dra liknelser med Javalgi och Mobergs (1997, s. 166f) resonemang kring attitydslojalitet. Denna form av lojalitet är när anställda upplever sig vara stolta över sin arbetsplats, vilket måste vara målet för UMAS. Stolta anställda har möjligheten att bygga upp en sund organisationsidentitet och underlättar även vid kommunikation med omvärlden, i upprättandet av den kommunicerade identiteten.

#### 4.5.4.1 Den kommunicerade identiteten

Den kommunicerade identiteten handlar enligt Balmer (2001b, s. 17f) om det som organisationen, kontrollerat såväl som okontrollerat, kommunicerar ut till sin omvärld. Läkare och sjuksköterskor vid UMAS har svårt att sätta fingret på huruvida UMAS jobbar med att stärka sitt varumärke och om de eftersträvar att kommunicera ut någon specifik UMAS-identitet *"Man tänker inte att det är någon speciell profil så, utan det är ett sjukhus inte mer med det"*. En annan anställd fortsätter *"Men de försöker jobba upp UMAS-andan nu, som de så fint kallar den, det är det nya. Man försöker hitta den också, vad är egentligen UMAS-andan? Det var mycket det vi pratade om för att just hitta en profilering"*. Ytterligare en åsikt från en läkare är *"Ett bra varumärke på ett sjukhus. Ja du, är man frisk går man inte till ett sjukhus. För vem är det man ska ha den här profileringen, är det för oss som jobbar här eller?"*. Innan man på ledningsnivå påbörjar varumärkesbyggandet krävs det att samtliga i personalen vet om att arbetet äger rum samt varför arbetet har iscensatts. Enligt Weick (1995, s. 75) bör organisationer ständigt vara under förändring och upphör förändring – upphör organisationen. Dock behövs proaktiv kommunikation innan ett arbete påbörjas så att samtliga blir informerade kring varför arbetet har iscensatts och hur det fortsättningsvis kommer att bedrivas.

Vissa sjuksköterskor anser dock att UMAS eftersträvar att kommunicera ut någon form utav identitet och att någon form utav varumärkesarbete faktiskt bedrivs. Processen befinner sig i

startfasen och mycket finns fortfarande kvar att göra. En av UMAS sjuksköterskor deltog i Future Café och uttryckte sig som följer ”Egentligen handlade väldigt mycket utav det som vi kom fram till hur man ska behålla personalen, lite mer än hur man ska rekrytera ny”. Utifrån detta citat ges känslan av att UMAS-ledning (alternativt åhörarna vid mötet) har anammat ena delen av arbetsgivarvarumärkesbyggandet, den interna aspekten. Att fokus återfinns i att behålla befintlig personal och hur detta interna arbete bör bedrivas. Den externa halvan av arbetsgivarvarumärkesbyggande kvarstår fortfarande och är minst lika viktigt som föregående aspekt. De båda processerna överlappar varandra och om organisationen inte lyckas rekrytera kompetent personal från början behöver organisationen inte heller anstränga sig så hårt för att hålla kvar i dessa.

Vid extern marknadskommunikation bör UMAS lyfta fram specifika värden, exempelvis symboliska (Lievens et al., 2007, s. 48). Detta är speciellt viktigt vid en svårrekryterad avdelning, då dessa immateriella värden eventuellt kan öka intresset för avdelningen. Studenter uppger att avdelningar vid UMAS bemöter dem på olika sätt. En sjuksköterska uppger att;

*UMAS anordnar en dag när man som sjuksköterska får gå runt och träffa de olika avdelningscheferna på sina avdelningar. Där kände jag jättestor skillnad mellan vad man ville välja och inte, just med tanke på bemötandet. Det var speciellt två avdelningar som vi var på, där den ena var positiv och öppen medan den andra var väldigt hög medelålder på och de verkade inte så vana vid nyutbildade. Detta första intryck spelar mycket stor roll i det slutliga valet.*

En sjuksköterska beskriver problemet vidare och anser att ”Vi har en jättebrist på sjuksköterskor där jag är nu, och jag tycker det är jättetråkig stämning. /.../ Men jag kan verkligen förstå att det är sån rotation på personalen för det är verkligen ingen som vill stanna”. Detta organisationsbemötande bör till viss del ses som en försummad chans, från UMAS sida sätt, och ett misslyckande i att kommunicera en positiv UMAS-identitet. Upprättandet av en organisationsidentitet handlar enligt Balmer (2001b) om hur man tänker och agerar inom en organisation och hur detta sedan påverkar utomståendes bild av organisationen. Om till och med de anställda sjuksköterskorna förstår varför ingen vill ha en anställning på en specifik avdelning påverkar dessa tankar hur sjuksköterskorna agerar. Deras sätt att agera och den icke-kontrollerbara kommunikationen, såsom anställdas diskurs, påverkar därefter den kommunicerade identiteten av UMAS. Därmed bör UMAS ta tillvara på mötet med potentiella arbetstagare och förstå vikten av hur de bör presentera sig själva. Speciellt då man vid HR-avdelningen har uppmärksammat att vissa avdelningar har svårare att nyrekrytera, jämfört med andra. Inom HRM betraktas personalen som en kritisk resurs och

rätt hanterat kan de i stor utsträckning utgöra konkurrensfördelar för en organisation (Bergström & Sandoff, 2006, s. 17).

På frågan om vilken bild man upplever att UMAS försöker kommunicera ut skiljer det sig mellan sjuksköterskor och läkare. En sjuksköterska säger *"Inte så mycket universitetssjukhus ändå, tycker jag. Det är ett universitetssjukhus men det är ingenting som man märker av i kommunikationen. Så det tycker jag är lite falskt"*. Medan läkarna säger som följer *"Jag tror att man är mån om att få ut den här bilden av universitetssjukhus"* en kollega fyller i *"... och det märks ju, dom har ändrat antagningen till AT. Hälften av platserna tillsätts som forskar-AT till skillnad mot 20 % innan"*. Olika yrkeskategorier uppfattar följaktligen att sjukhuset kommunicerar på olika sätt och med olika budskap. Följdfrågan blir om UMAS behöver ha en helt enhetlig profil? Enligt Balmer (2001a) är det inget fel i att kommunicera ett varierat budskap till olika intressenter. Eftersom det traditionellt sett är läkare som forskar i större utsträckning finns naturliga skäl till varför det är mer intressant att trycka på forskningen för läkarna. Oavsett hur en organisation väljer att profilera sig krävs en stark identitet, vilken gör organisationen synligare för intressenter och kan även fungera som ett sätt att differentiera sig.

## 5. SLUTDISKUSSION

---

*I följande kapitel dras slutsatser om studiens resultat samt mastersuppsatsens bidrag till forskningen i stort.*

---

### 5.1 Diskussion kring uppsatsens slutsatser

Samtliga delar inom en organisation måste vara väl medvetna om sitt eget arbetsgivarvarumärke och lyckas paketera/kommunicera detta ut till potentiella arbetstagare. En förbättrad extern bild utav organisationen genererar säkerligen en större intern belåtenhet och vice versa. Vi önskar dock understryka att denna studie inte har sett till de reella effekterna av ett stärkt arbetsgivarvarumärke och om detta verkligen är en framgångsfaktor för alla organisationer. Efter vår undersökning är vi dock av åsikten att samtliga organisationer bör vara medvetna om fenomenet och eventuellt använda vissa aspekter av varumärkesbyggande, i syfte att stärka sig själva som arbetsgivare.

Som ovan nämnts är det viktigt att ledningen har en hög grad av självkänedom om sin organisation innan de börjar kommunicera med samtliga intressenter (anställda såväl som presumtiva anställda). Det är betydelsefullt att UMAS-ledning är medveten om hur samtliga tre perspektiv är med och inverkar på det slutliga arbetsgivarvarumärket. Nedan följer en kort redogörelse kring vad de olika intervjugrupperna prioriterar hos sin framtida arbetsgivare och UMAS:

*Ledningen* har en vision om att stärka bilden kring UMAS som arbetsgivare. Dock finns en viss avsaknad av mer långsiktiga strategier och målformuleringar kring hur detta ska uppnås. Ledningen önskar i sin syn på arbetsgivarvarumärke lyfta fram att UMAS är det öppna och innovativa sjukhuset. Dessa visdomsord känns inte speciellt förankrade ute i verksamheten.

*Anställda* vid UMAS är av åsikten att det viktigast är den kollegiala stämningen, att man får utvecklas i sin tjänst och att man känner sig uppskattad. Samtidigt förklarar de att så inte är fallet vid dagens UMAS. Istället lyfter de fram att det positiva med UMAS idag är att det är ett stort och känt universitetssjukhus.

I dagsläget uppger *presumtiva anställda* att de är osäkra på om UMAS överhuvudtaget försöker kommunicera något och specifikt inte några värden.

Därmed är den uppfattade bilden av UMAS, imagen, relativt diffus och generell har de inga djupare åsikter om UMAS. Vissa anser dock att UMAS styrkor är att de prioriterar forskarkompetens. Dessutom är det positivt att man mestadels behandlar folksjukdomar och inte ägnar sig åt högspecialiserad vård. Hos sin framtida arbetsgivare önskar presumtiva anställda vissa övergripande egenskaper, såsom att bli sedd, uppskattad och känna trygghet.

En avgörande faktor är med vilka känslor en organisation väljer att ladda sitt varumärke. Inledningsvis bör en kartläggning, likt ovan, äga rum där samtliga intressenter och dess prioriteringar undersöks. I UMAS fall handlar det därefter antingen om att kompromissa och utforma ett budskap som ska passa samtliga grupper alternativt att vinkla sin kommunikation efter tilltänkt grupp av intressenter. Utifrån dessa kunskaper om en relativt olik syn på ett och samma UMAS bör anställda i ledande positioner fundera kring hur UMAS bör eftersträva att kommunicera. Den huvudsakliga poängen med ett attraktivt arbetsgivarvarumärke är dock att det ska vara attraktivt för samtliga intressentgrupper och skapa förnöjelse hos såväl ledningen och anställda som presumtiva anställda. En lyckad uppbyggd organisationsidentitet inkluderar i bästa fall ömsesidigt flytande information, förväntningar och känslor mellan de anställda och de presumtiva anställda.

Oavsett om UMAS eftersträvar att kommunicerar med potentiella arbetstagare eller inte får vi informationen om att UMAS i dagsläget inte har några större problem att tillsätta lediga tjänster. Vi kan bara föreställa oss att även andra sjukhus som är nära utbildningsorterna samt ligger i storstadsregionerna har snarlika förutsättningar. Relevant i sammanhanget är då att ifrågasätta om det överhuvudtaget finns ett behov för ett arbetsgivarvarumärke. Skiljer sig behovet i så fall åt, internt och externt? Ett arbetsgivarvarumärke handlar dock om så mycket mer än att endast tillsätta lediga tjänsterna. Nyttan kan i huvudsak delas in i två delar. För det första bör arbetsgivaren inse värdet av ett stärkt varumärke och hur detta kan medföra att anställda väljer att stanna kvar i organisationen, då varumärkets värderingar förstärker kvalitén i vardagen. Den andra konkreta nyttan av ett förbättrat arbetsgivarvarumärke är att mottagarna av den externa organisationskommunikationen bildar sig en positiv attityd gentemot organisationen och skapar sig därmed en fördelaktig bild av organisationen som arbetsgivare. Detta genererar mer kvalitativa ansökningar och att de som söker sig till UMAS verkligen brinner för att arbeta där. Detta knyter återigen tillbaka till den förstnämnda fördelen med ett attraktivt arbetsgivarvarumärke och att anställda som brinner för sin



arbetsplats förstärker kvalitén i vardagen, vilket bör ses som gynnsamt för hela organisationskulturen.

Vad som gör att anställda brinner för sin arbetsplats bör arbetsgivaren självfallet eftersträva att ta fasta på. När ledningen utformar övergripande visioner och värderingar, vilka åsyftar att representera samtliga delar av organisationen, bör arbetet inte bedrivas franskilt från övriga delar av organisationen utan bör istället påbörjas i andra delar. UMAS-ledning bör påbörja arbetet genom att undersöka vad anställda har för värderingar och därmed påbörja processen underifrån. Detta förenklar arbetet med att implementera värderingarna i det vardagliga arbetet och därmed göra så att de genomsyrar organisationen. Vi menar därmed att organisationer har allt att vinna på att föra en dialog med sin anställda, vilken förhoppningsvis leder till större samstämmigheten de fyra olika elementen emellan (se s. 41). Om arbetsgivarvarumärket inte är internt förankrat är chansen liten att organisationen externt lyckas öka attraktiviteten kring varumärket.

Likt ovan beskrivits bör arbetsgivarvarumärket representera samtliga delar av organisationen och lyfta fram organisationen i positiv dager, likt ett skyltfönster. Ett starkt arbetsgivarvarumärke kan sägas kunna föra organisationens talan och detta sker via organisationens skyltfönster. Viktigt är dock att inte skylta med någonting som är falskt och något som organisationen inte representerar. Detta upptäcker den nyanställda relativt fort och därefter bör organisationen ses som förloraren. Varumärket får inte heller endast existera på organisationens utsida, likt en attraktiv kosmetisk yta, som sen inte karakteriserar organisationen. Det är enkelt att hitta potentiella brister i arbetet kring ett attraktivt arbetsgivarvarumärke men hur upprättas då ett varumärke som är gynnsamt för organisationen? Arbetet med ett arbetsgivarvarumärke måste inledningsvis betraktas som ett gränsöverskridande samarbete inom organisationen. Det krävs mycket arbete kring att skapa en välmående varumärkesstruktur, som i och med detta blir lättare att kommunicera. Dagens organisationer, även inom offentlig sektor, måste börja *tänka* varumärken, inte förvänta sig att det ska finnas färdiga manualer kring hur dessa görs attraktiva. Dessa tankar bör sedan förverkligas till strategier, vilka genomtränger organisationen och är därmed förhoppningsvis upphämtade från roten av organisationskulturen. Det är därefter viktigt att man kommunicerar med rätt målgrupp, vilket inte är en lätt kartläggning då varumärkets skyltfönster mot omvärlden pånyttföds varje gång UMAS träffar en presumtiv anställd.

När en organisation inom den offentliga sektorn önskar stärka sitt arbetsgivarvarumärke är det, som ovan nämnts, viktig att upprätta samarbeten över disciplinerna. I UMAS fall har HR-avdelningen tillsammans med kommunikationsavdelningen formulerat gemensamma mål och visioner inom varumärkesarbetet. Vi ser dock en fara i om varumärkesarbetet endast resulterar i operativa aktiviteter, exempelvis att producera broschyrer eller mässkit som ska stärka varumärket. Det krävs istället att långsiktiga strategiska mål och visioner utformas för arbetsgivarvarumärkesarbetet och tydligt definiera vad syftet är med att stärka sig själva som arbetsgivare. I arbetsgivarvarumärkessammanhang handlar det många gånger om att våga förändra det som fungerar mindre bra och under dessa förändringar är det viktigt att samtliga inblandade är införstådda med varför arbetet bedrivs. Denna typ av kommunikation, förändringskommunikation, bör ses som en kärnkompetens inom större organisationer och en organisations flexibilitet underlättar om missnöje uppstår. I dagsläget behöver alla ledningsgrupper, inom större organisationer, en utvecklad kommunikationsstrategi. Vår åsikt är att ett starkt arbetsgivarvarumärke upprättas internt och kan först därefter framgångsrikt kommuniceras externt. I samband med detta bör ett kommunikativt medarbetarskap upprättas och ledningen bör vara lyhörda för medarbetarnas önskemål. Det handlar i stort om att ta hänsyn till skillnader mellan olika yrkesgrupper. Därefter ges åtminstone möjligheten att kunna presentera sig själva samt leva upp till ett attraktivt arbetsgivarvarumärke.

Vi tror att förmågan att attrahera och engagera kompetent arbetskraft är en stor och avgörande framgångsfaktor för de flesta arbetsgivare. En organisation bör vårda sina anställda och se dessa som kritiska resurser och inse att det är förödande om de anställda känner sig som "*kor i hagen*" (se s. 38). En stark relation till medarbetarna är lika avgörande som den med kunder och investerare. Det finns många likheter mellan att marknadsföra en arbetsplats och att marknadsföra en tjänst eller produkt. Man strävar mot att bygga ett starkt varumärke, att bli aktivt vald och skapa lojalitet. Det är inte felaktigt att folk väljer sin arbetsgivare utifrån regionalt läge. Men är det vad man som arbetsgivare eftersträvar? Bör inte andra aspekter attrahera presumtiva anställda? Därmed bör samtidens organisationer kombinera kunskapen om kommunikation och varumärkesbyggande med en djup förståelse för kompetensmarknadens speciella villkor och olika målgruppers behov och beteende, vilka i denna studie utgörs utav sjuksköterske-/läkarstudenter. Vem avgör egentligen vad som är rätt eller fel; arbetsgivaren eller arbetstagaren? Arbetsgivaren kan självfallet sätta trender i samhället och vara med och påverka. I slutändan är det dock arbetstagaren som gör valet, såtillvida det finns jobb att välja mellan. Vår ståndpunkt i diskussionen blir därmed att

arbetstagaren alternativt den potentiella arbetstagaren bör ses som trendsättare och vägvisare till arbetsgivaren, kring hur arbetsgivarvarumärket bör byggas. Därmed bör ett attraktivt arbetsgivarvarumärke inte ses som ett självändamål utan snarare som en väg till mer tillfredsställda anställda och presumtiva anställda - vilket gynnar såväl organisationen som medarbetarna.

## 5.2 Framtida forskning

Vi har tidigare sagt att denna studie inte har sett till de reella effekterna utav ett stärkt arbetsgivarvarumärke. En rekommendation till framtida forskning är dock att undersöka om ett arbetsgivarvarumärke verkligen är en framgångsfaktor för en organisation, vilket skulle kunna göras ur flera olika perspektiv nämligen ur organisationens, de anställdas, de presumtiva anställda samt kunderna/patienternas perspektiv.

## REFERENSLISTA

- Aaker, D. (2004). Even Brands Need Spring Cleaning. *Brandweek, Vol. 45*, No. 10, s. 36-40.
- Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. (2002). *Organisation: Att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management, Vol. 4*, No. 3, s.185-206
- Apéria, T. (2001). *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen*. Edsbruk: Akademitryck AB.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, Vol. 9*, No. 5, s. 501-517.
- Balmer, J.M.T. (2001a). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing, Vol. 35*, No. 3/4, s. 248-291.
- Balmer, J.M.T. (2001b). From the Pentagon: A New Identity Framework. *Corporate Reputation Review, Vol. 4*, No. 1, s. 11-22.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Bengtsson, C., Hjort, M., Sandberg, H. & Thelander, Å. (1998). *Möten på fältet. Kvalitativ metod i teori och praktik*. Serviceenheten, Lund: Sociologiska institutionen.
- Bergström, O. & Sandoff, M. (2006). *Handla med människor – Perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Grahns Tryckeri AB.
- Cheney, G., Christensen, L., Zorn, T. E., Ganesh, S. (2004). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. Prospect Heights, IL.: Waveland Press.
- Chernatony, L. & Cottam, S. (2008). Interactions between organisational cultures and corporate brands. *The Journal of Product and Brand Management, Vol. 17*, No. 1, s. 13-24.
- Damm, M. & Tengblad, S. (2006). Personalarbetets omvandlingar i Sverige – Ett historiskt perspektiv. I O. Bergström & M. Sandoff. *Handla med människor – Perspektiv på Human Resource Management* (s.27-50). Lund: Grahns Tryckeri AB.
- Denscombe, M. (1998). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Egan, J. (2004). *Relationship marketing: Exploring relationship strategies in marketing*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Erikson, P. (2007). *Planerad kommunikation – strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Malmö: Liber AB.

- Esaiasson, P., Giljam, M. Oscarsson, H. & Wägnerud, L. (2007). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, Vol. 20, No. 4, s. 298-314.
- Gustafsson, C. (2008). *Brand Trust – Corporate communications and consumer-brand relationships*. Vällingby: Elanders.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Hatch, M.J., Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8, s. 1041-1064.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2008). *Taking Brand Initiative. How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Heide, M. Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber AB.
- Heide, M. (2005). Identitet, image och kommunikation. I M. Heide, C. Johansson & C. Simonsson. *Kommunikation och organisation* (s. 167-183). Malmö: Liber AB.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, Vol. 3, s. 18-29.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1991). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Javalgi, R. & Moberg, C. (1997). Service loyalty: implications for service providers. *The Journal of Service Marketing*, Vol. 11, No. 3, s. 165-179.
- Kapferer, J.N. & Laurent, G. (1995). The Underlying Structure of Brand Awareness Scores. *Marketing Science*, Vol. 14, s. 170-179.
- Karaoşmanoglu, E. & Melewar, T.C. (2006). Corporate communications, identity and image: A research agenda. *Brand Management*. Vol. 14, s. 196-206.
- Leijon, S. (2006). Mänsklig ledning av mänskliga resurser. I O. Bergström & M. Sandoff. *Handla med människor – Perspektiv på Human Resource Management* (s.135-141). Lund: Grahns Tryckeri AB.
- Lievens, F., Van Hoye, G. & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, Vol. 18, s. 45-59
- Litton, G.B. (2001). *Dynamisk Varumärkeskommunikation*. Södertälje: Fingraf Tryckeri AB.
- Mangold, W.G., Miles, S.J. (2007). The employee brand: Is yours an all-star?, *Business Horizons*, Vol. 50, No. 5, s. 423-433.
- Melin, F. & Hamrefors, S. (2007). Den värdeskapande varumärkesstrategin. Den trettonde reflektionen från forskningsprojektet Verksamhetsnyttig information och kommunikation. Sveriges Informationsförening. Finns tillgänglig på:  
[http://www.sverigesinformationsforening.se/\\_upload/publikationer/reflektion107.pdf](http://www.sverigesinformationsforening.se/_upload/publikationer/reflektion107.pdf)

Moroko, L. & Uncles, M. (2005). Employer Branding – The Case For A Multidisciplinary Process Related Empirical Investigation. ANZMAC 2005 Conference: Branding.

Nilsson, T. H. (1999). *Ladda ditt varumärke – strategier och praktiska råd*. Stockholm: Svenska Förlaget.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: Sage Publications.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation Experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 3, s. 5-14.

Prati, M.L., McMillan-Capehart, A. & Karriker, J.H. (2009). Affecting Organizational Identity: A Manager's Influence. *The Journal of leadership studies*, Vol. 15, No. 4, s. 404-415.

Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). The Role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Brand Management*, Vol. 15, No. 1

Schultz, M. & Hatch, M.J. (2002). Att gestalta en organisation: Varumärkesbyggande processer som en del av företagets identitetsskapande. I L. Holger & I. Holmberg (red), *Identitet: om varumärken, tecken och symboler* (s.141-150). Stockholm: Raster Förlag.

Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Sociologiska institutionen, Universitetet.

Simonsson, C. (2005). Ledarskap och kommunikation. I M. Heide, C. Johansson & C. Simonsson. *Kommunikation och organisation* (s.97-115). Malmö: Liber AB.

Söderlund, M. (2001). *Den lojala kunden*. Malmö: Liber Ekonomi.

Söderlund, J. & Bredin, K. (2009). *Perspektiv på HRM – nya organisationsformer, nya utmaningar*. Malmö: Liber AB.

Tengblad, S. (2006). Vad innebär Human Resource Management? I O. Bergström & M. Sandoff. *Handla med människor – Perspektiv på Human Resource Management* (s.11-26). Lund: Grahns Tryckeri AB.

Thomson, P. & McHugh, D. (2009). *Att arbeta i organisationer – ett kritiskt perspektiv på organisation och arbete*. Malmö: Liber.

Uggla, H. (2006). *Positionering: Teori, trend och strategi*. Malmö: Liber AB.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K.E. & Quinn, R:E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, s. 361-386.

## Internetkällor

Arbetsförmedlingen (2008). Prognos arbetsmarknad Skåne 2008-2009. Hämtad 090323 kl 14.16 från [http://www.arbetsformedlingen.se/library/documents/LAN/Skane\\_lan/Prognos\\_kort\\_Skane09.pdf](http://www.arbetsformedlingen.se/library/documents/LAN/Skane_lan/Prognos_kort_Skane09.pdf)

Edenhall, Y. (2008, 8 okt). Ekonomer vill jobba på Ikea. *Svenska Dagbladet*. Hämtad 090202 kl 09.19 från [http://www.svd.se/naringsliv/jobbet/artikel\\_1844419.svd](http://www.svd.se/naringsliv/jobbet/artikel_1844419.svd)

Edenhall, Y. (2007, 13 dec). En ung framtidsdröm. *E24*. Hämtad 090323 kl 11.37 från [http://www.e24.se/pengar24/jobbkarriar/artikel\\_145011.e24](http://www.e24.se/pengar24/jobbkarriar/artikel_145011.e24)

PROLUMA (2009). Uppdrag och Bakgrund. Hämtad 090323 kl 11.21 från <http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=213169>

Region Skåne (2002). En attraktiv arbetsplats. Hämtad 090330 kl 10.09 från <http://www.skane.se/upload/Webbplatser/Skånsk%20livskraft-vård%20och%20hälsa/Dokument/Pdf/MM020219.pdf>

Region Skåne (2009a). Hur region Skåne bildades. Hämtad 090323 kl 10.53 från <http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=1988>

Region Skåne (2009b). Snart kan du välja vårdenhet. Hämtad 090323 kl 11.27 från <http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=243824>

Sveriges Informationsförening (2007). Upp på tåspetsarna offentlig sektor. Hämtad 090202 kl 10.42 från <http://www.sverigesinformationsforening.se/aktuellt--press/nyheter/2007/quotupp-pa-taspetsarna-offentlig-sektorquot.aspx>

UMAS (2009a). Varför UMAS. Hämtad 090323 kl 11.04 från <http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=21680>

UMAS (2009b). Introduktionsprogram. Hämtad 090323 kl 11.13 från <http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=140269>

UMAS (2009c). Traineeprogrammet. Hämtad 090323 kl 11.17 från <http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=140271>

UMAS (2009d). Strategisk plan 2006-2010. Hämtad 090323 kl 11.07 från [http://www.skane.se/upload/Webbplatser/UMAS/Internt/Intro%20nyanstallda/Strategisk\\_plan\\_v3.pdf](http://www.skane.se/upload/Webbplatser/UMAS/Internt/Intro%20nyanstallda/Strategisk_plan_v3.pdf)

UMAS (2009e). Ledningsorganisation. Hämtad 090426 kl 16.40 från <http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=21727>

UMAS (2009f). Verksamhetsplan & budget 2009. Hämtad 090426 kl 16.42 från [http://www.skane.se/upload/Webbplatser/UMAS/Om\\_umas/verksamhetsplan/UMAS\\_Verksamhetsplan\\_2009.pdf](http://www.skane.se/upload/Webbplatser/UMAS/Om_umas/verksamhetsplan/UMAS_Verksamhetsplan_2009.pdf)

Universum (2009). Universums KarriärBarometer 2008 har släppts. Hämtad 090204 kl 16.23 från <http://www.karriarval.se/getdoc/6daea791-a424-478f-8ac5-25b1a1a15985/Pressrelease-KarriarBarometern-2008>

### **Interna dokument & informationsmaterial**

- Aktuell forskning vid UMAS
- Möte, dec 2008, personaltidning
- prao på umas
- UMAS kommunikationsdiagnos
- Ungdomsaktiviteter
- Intern kommunikation 2006/2007. Skandinavisk benchmarkundersökning.

## Bilaga 1 (Frågeformulär)

### Intervju med kommunikationschef/kommunikationsstrateg

#### Vision/Strategi

*Inledningsvis önskar vi en kort genomgång av UMAS struktur. Även UMAS förhållningssätt till övriga Region Skåne och till den offentliga sektorn i stort.*

- När anställdes UMAS första kommunikationschef? Vem var detta? I vilket syfte anställdes personen (huvuduppgift)? Hur länge stannade personen?
- Har ledningen utformat några *strategier och visioner* kring (arbetsgivar-) varumärkesskapande? Och i så fall, bedrivs dessa i dagsläget genom ett gränsöverskridande samarbete (mellan olika avdelningar, exempelvis mellan HR, marknad...)?
- I *Kommunikationsdiagnosen* uppger ni vissa brister. Exempelvis skriver ni att *"kommunikationen som ett strukturerat ledningsinstrument är inte särskilt väl utvecklat"*. Hur anser du att denna brist påverkar UMAS? Vad gör man idag för att förbättra denna aspekt?
- Vilken är den *önskade identiteten* kring UMAS? Vilken är organisationens grundare och/eller ledningens vision? (Visionen är ledningens ledstjärna och behöver inte alltid korrespondera med den ideala identiteten).
- I förhållande till frågan innan, *var* befinner sig UMAS idag? Något specifikt du önskar förbättra?

#### Image/Kultur

- Anser du att ledningen och däribland dig själv ha *bra kontakt* med UMAS anställda? Beskriv! (Görs eventuellt något i dagsläget för att förbättra kontakten)
- Hur kommunicerar ni varumärket UMAS internt? Vilka arenor finns det för att kommunicera? Vilka används?
- *Hur vill* UMAS bli uppfattad bland sina intressenter (vilka i detta fall är presumtiva anställda, sjuksköterske-/läkarstudenter)? Vilken anser du vara den optimala positioneringen för UMAS (antingen övergripande eller under viss tid/rum)?
- Anser du att UMAS *jobbar med sitt varumärkesbyggande* och framförallt med att framställa sig själva som en bra arbetsgivare? Anser du detta vara nödvändigt?
- På vilka *grunder* tror du att presumtiva anställda söker sig till UMAS? (Ex. på grund av: attraktiv arbetsplats/arbetsgivare, det regionala läget, organisationsklimat).
- Vilka är UMAS *styrkor och svagheter*, som arbetsgivare? (Ex. lön, arbetsförhållande, organisationsklimat).
- Hur anser du att UMAS *organisationskultur* är? Präglas sjukhuset av en homogen kultur eller är anställda uppdelade i heterogena grupperingar? (Ex. vad tillhör man; är man en utav läkarna/sjuksköterskorna? Är man en av sin avdelning? Är man en av UMAS?)
- Har UMAS några organisationsvärderingar? I så fall, vilka är dessa?



- Vad anser du om dagens kommunikationsklimat vid UMAS? Anser du att ledningsgruppen och övriga anställda har en gynnsam kommunikation sinsemellan? Något du önskar att förändra?

*Något du önskar tillägga? Tack!*

## **Bilaga 2 (Frågeformulär)**

### **Intervju med biträdande personalchef**

- Hur ser arbetsmarknaden ut idag inom vårddyrket?
- Hur ser det ut på UMAS idag? Hur många anställda (läkare/sjuksköterskor)? Ålders och könsfördelning?
- Har ni på UMAS några problem att rekrytera folk?
- 40-talisterna går i pension; hur påverkar detta er? Är det svårt att hinna med och tillsätta ny arbetskraft alternativt finns det ett överskott av ansökningar?
- Hur många utbildas i dagsläget inom medicin (forskning, läkare, sjuksköterskor etc.)? Är dessa garanterade jobb efter avslutade studier? Hur ser fördelningen ut mellan de ovan nämnda grenarna inom medicin; antal studenter inom forskning, läkare, sjuksköterskor?
- Prioriterar de yngre/nyanställda andra typer av anställningsvillkor jämfört med den äldre generationen?
- Arbetar ni på rekryteringservice för att marknadsföra UMAS på något sätt? Och i så fall, är detta ett gränsöverskridande arbete med andra avdelningar inom UMAS?
- Hur ser du på begreppen *profilering* och *varumärkesbyggande*? Har UMAS ett varumärke eller en profil? Går det att skapa *ett* varumärke?
- Anser du att det är viktigt att man som arbetsgivare är attraktiv på marknaden? Varför? Jobbar ni på UMAS med upprätta ett mer attraktivt arbetsgivarvarumärke?
- Är det positivt/negativt att betrakta en offentlig organisation som ett varumärke?
- Samarbetar ni inom rekrytering/HR på något sätt över gränserna med de andra disciplinerna inom UMAS?
- Finns det ett problem i att UMAS skaffar sig ett eget arbetsgivarvarumärke? Eller ska det vara tillsammans med USiL eller övriga Region Skåne?
- Ser ni några andra tendenser på arbetsmarknaden?

*Något du önskar tillägga? Tack!*

#### Kan vi få tillgång till:

Metros varumärkesbarometer?

UMAS medarbetarundersökningar?

Tidigare trycksaker och övrig lämplig dokumentation?

### **Bilaga 3 (Frågeformulär)**

## **Intervju med läkare-/sjuksköterskestudenter**

- Bakgrund till vår studie, kort summering av vår uppsats.
- Fokusgrupper som metod
- Tillgång och behandling av materialet (ni kommer att vara helt anonyma. Vi är endast intresserade av era åsikter, *inte* vem som säger vad).

### **Drivkrafter och förväntningar (innan)**

1. Hur kom det sig att ni läser denna utbildning?
2. Vilka förväntningar hade ni på er utbildning?
3. Vilka förväntningar har ni på er framtida arbetsgivare?
4. Vad prioriteras? Någon speciell arbetsgivare? Beskriv!

### **Attityder (idag)**

5. Hur tror ni att det är att arbeta inom sjukvården idag?
6. Vad tror ni avgör om ni trivs/inte trivs med ert vardagliga arbete?
7. Vill ni ha möjlighet att påverka ert vardagliga arbete?
8. Vad är er åsikt om offentlig sektor, Region Skåne?
9. Hur anser ni att UMAS uppfattas bland studenter?
10. Vilka anser ni vara UMAS styrkor och svagheter?
11. Anser ni UMAS utgöra en potentiell framtida arbetsgivare?  
Om ja: - 12. Vad tror ni gör UMAS till en unik arbetsplats?  
- 13. På vilket sätt är UMAS en attraktiv arbetsplats för er?  
- 14. Finns det något som är mindre/inte är attraktivt?  
Om nej: - 15. Varför inte? Förklara!

### **Image (idag)**

16. Hur tror ni att UMAS vill bli uppfattade bland studenter?
17. Tror ni att UMAS jobbar med sitt varumärke (för att nå er)?
18. Vad har ni för helhetsbild av UMAS?

### **Vision (framtid)**

19. Tror ni att ni kommer att vara anställda vid UMAS i framtiden?
20. Är det något med UMAS ni skulle vilja förändra?
21. Hur tror ni att "Hälsoval Skåne" (valfri vårdenhet för patienter) kommer att påverka UMAS?
22. Är den privata sektorn, och ett arbete där inom, något som lockar?
23. Anser ni att UMAS i framtiden kommer att ställas inför nya marknadskrav (privat sjukvård på uppgång)?
24. Något övrigt ni önskar att tillägga?

Tack för er medverkan. Här är våra mobilnummer om ni önskar tillägga något i efterhand...

## Bilaga 4 (Frågeformulär)

### Intervju med sjuksköterskor/läkare

- Bakgrund till vår studie, kort summering av vår uppsats.
- Fokusgrupper som metod
- Tillgång och behandling av materialet (ni kommer att vara helt anonyma. Vi är endast intresserade av era åsikter, *inte* vem som säger vad).

#### Drivkrafter och förväntningar (innan)

1. Hur kom det sig att ni började arbeta inom vården?
2. Vilka förväntningar hade ni på ert arbete?
3. Valde ni aktivt UMAS framför något annat sjukhus? Varför blev det tex. UMAS och inte USiL?  
(av praktiska skäl, slumpen eller ett aktivt val?)
4. Vilka förväntningar hade ni på er arbetsgivare (UMAS)?
5. Hur har dessa motsvarats? Beskriv!
6. Har ni jobbat på något annat sjukhus? Finns det någon skillnad sjukhusen emellan?

#### Attityder (idag)

7. Hur tycker ni det är att arbeta inom sjukvården?
8. Vad gör att ni trivs/inte trivs med ert vardagliga arbete?
9. Har ni möjlighet att påverka ert vardagliga arbete?
10. Vilka är UMAS styrkor och svagheter?
11. Vilken organisationstyp anser ni UMAS vara?
12. Vad står UMAS för?
13. Vad gör UMAS till en unik arbetsplats? (jämför gärna med tidigare arbetsplatser)
14. Har UMAS tydliga organisationsvärderingar? (vilka kan dessa tänkas vara?)
15. Tror ni att det finns skillnader i hur man ser på UMAS som arbetsplats/arbetsgivare? Skiljer sig uppfattningarna åt bland mellan t ex läkare, ledning, sjuksköterskor etc. Beskriv!
16. På vilket sätt är UMAS en attraktiv arbetsplats för er?
17. Finns det något som är mindre/inte är attraktivt?
18. Anser ni att UMAS idag präglas av ett fungerande kommunikationsklimat? (kan alla tala obehindrat med alla, hör ni om projekt, ex PROLUMA, kontinuerliga personalmöten?)
19. Känner ni er stolta över att jobba på UMAS?
20. Skulle ni rekommendera att jobba på UMAS till någon utomstående?
21. Upplever ni att ni jobbar för Region Skåne, UMAS eller en specifik avdelning?

#### Image/Profil (idag)

22. Vilken bild upplever ni att man försöker att förmedla av UMAS (som arbetsgivare) till omvärlden?
23. Stämmer den bilden överens med er egen bild av UMAS?
24. Hur tror ni att UMAS vill bli uppfattade bland studenter?
25. Tror ni att UMAS jobbar med sitt varumärke?
26. Anser ni att ni bidrar till att skapa UMAS märkesidentitet (varumärke/arbetsgivarvarumärke)?
27. Upplever ni er besitta kunskap om hur UMAS uppfattas bland framtida läkare och sjuksköterskor?
28. Om ja, hur har ni fått denna kunskap?
29. Vilka reaktioner/uppfattningar hör ni från praktikanter, bekanta osv.?
30. Hur tror ni att UMAS uppfattas bland läkar-/sjuksköterskestudenter?

## Vision (framtid)

31. Tror ni att ni kommer vara anställda vid UMAS i framtiden? (om 5 år?)
32. Är det något med UMAS ni skulle vilja förändra? Hur upplever ni era möjligheter att göra detta?
33. Hur tror ni att "Hälsoval Skåne" kommer att påverka UMAS?
34. Anser ni att UMAS i framtiden kommer att ställas inför nya marknadskrav?
35. Vad har ni för åsikt om PROLUMA (att UMAS ihop med USiL arbetar med en gemensam profilering av universitetssjukvården)?
  
36. Något övrigt ni önskar att tillägga?

Tack för er medverkan. Här är våra mobilnummer om önskar tillägga något i efterhand...