



Arkivnummer: _____

LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKP90
Företagsekonomi
Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2011

Employer Branding

– en studie om att passa ihop

Författare:

Lisa Persson

Ingrid Sjölander

Handledare:

Susanne Ekman

Förord

Denna studie är resultatet av vårt examensarbete på Civilekonomprogrammet vid Lunds Universitet under vårterminen 2011.

Vi vill inleda med att rikta vårt varmaste tack till vår handledare Susanne Ekman, som har varit ett enormt stöd för oss under skrivandet av uppsatsen. Förutom goda råd och insikter har hon bidragit till många givande diskussioner under terminens gång.

Dessutom vill vi rikta ett stort tack till fallföretaget som har ställt upp och välkomnat oss till deras kontor för att genomföra intervjuer. Utan företaget och de anställdas välvilliga inställning hade denna studie inte kunnat genomföras. Vi vill också speciellt tacka de studenter som har ställt upp på intervjuer för studien.

Lund, 13 maj 2011

Lisa Persson

Ingrid Sjölander

Sammanfattning

Titel:	Employer Branding – en studie om att passa ihop
Seminariedatum:	2011-05-24
Ämne/kurs:	FEKP90 Företagsekonomi: Examensarbete på Civilekonomprogrammet
Författare:	Lisa Persson, Ingrid Sjölander
Handledare:	Susanne Ekman
Fem nyckelord:	Employer Branding, Organisationsidentitet, Corporate branding, Socialisering, Kunskapsföretag
Syfte:	Syftet med studien är att belysa effekten av employer branding från individens perspektiv.
Metod:	Studien har en induktiv ansats där primärdata insamlats genom en kvalitativ fallstudie.
Teoretiska perspektiv:	Studien grundar sig i ett tvärdisciplinärt perspektiv baserat på teorier om corporate branding, employer branding samt organisationsidentitet och styrning.
Empiri:	Empirin grundar sig i individens upplevelse av employer branding och hur denna påverkat valet av arbetsgivare. Intervjuobjekten utgörs av studenter som blivit rekryterade till fallföretaget men ännu inte börjat sin anställning, och medarbetare på fallföretaget.
Slutsatser:	Studiens resultat visar att brandingen är en ömsesidig process som handlar om möten mellan individer. Differentieringen sker på känslomässiga grunder snarare än praktiska. Genom employer brandingen förstärks organisationsidentiteten genom att uppfattningen om företaget bildas redan innan anställning. Detta utmanar traditionella föreställningar om när socialiseringsprocessen börjar.

Summary

Title:	Employer Branding – building an employee-employer relationship
Seminar date:	2011-05-24
Course:	Master thesis in Business Administration, 30 University Credit Points (30 ECTS). Major in Marketing and Organization
Authors:	Lisa Persson, Ingrid Sjölander
Advisor:	Susanne Ekman
Five key words:	Employer Branding, Organizational Identity, Corporate Branding, Socialization, Knowledge firms
Purpose:	The purpose of the study is to empirically show the effects of employer branding, not from the organizations perspective but from the individual's.
Methodology:	The study was conducted through a qualitative case study.
Theoretical perspectives:	The study is based on an interdisciplinary perspective of theories on employer branding, corporate branding and organizational identity and control.
Empirical foundation:	The empirical material is based on the individual's experience with employer branding and the effects of this when choosing an employer. Both students, who have been recruited to the case company but not started working yet, and co-workers in the case company were interviewed.
Conclusions:	The results show that employer branding is a mutual process of meetings between individuals. Differentiation is achieved through emotional aspects rather than tangible ones. The organizational identity is reinforced as the new organizational members form their opinion of the company before they start their employment. This challenges previous notions on when the process of socialization begins.

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemformulering.....	8
1.3 Syfte.....	10
1.4 Avgränsning	10
2. Teori.....	12
2.1. Teoretisk referensram.....	12
2.2 Corporate branding	12
2.2.1 Definition	12
2.2.2 Branding som en process.....	13
2.2.3 En expanderings av begreppet.....	13
2.2.4 Visual corporate brand identification.....	14
2.3 Organisationer och styrning	14
2.3.1 Olika perspektiv på styrning i litteraturen.....	14
2.3.2 Identitet	15
2.3.3 Styrning i organisationer	16
2.4. Employer branding	18
2.4.1 Definition	18
2.4.2 Likheter med corporate branding.....	19
2.4.3 Branding som styrning.....	19
2.4.4 Brister i litteraturen	20
3. Metod	21
3.1 Metoddiskussion	21
3.1.1 Vetenskapssyn	21
3.1.2 Ansats.....	22
3.1.3 Fallstudie	23
3.1.4 Analysförfarande	24
3.2 Undersökningsdesign	25
3.2.1 Kvalitativa intervjuer	25
3.2.2 Konstruering av intervjuguide och frågor.....	27
3.2.3 Transkribering.....	27
3.2.4 Urval av intervjuobjekt	28

EMPLOYER BRANDING

– EN STUDIE OM ATT PASSA IHOP

3.2.5 Kvalitet.....	29
3.2.6 Etiska övervägande	31
3.2.7 Observation av arbetsmarknadsdagar.....	32
3.2.8 Övrig data.....	32
4. Resultat och empiri	33
4.1 Om fallföretaget	33
4.2 Störst syns mest – att bli förstahandsvalet	34
4.3 Employer branding – en fråga om möten	36
4.4 Skepticism.....	37
4.5 Att gå på sin magkänsla – valet mellan de fyra stora.....	37
4.6 Den externa bilden – studenternas uppfattning om XX AUDITING	40
4.7 Den interna bilden – de anställdas uppfattning om XX AUDITING	41
4.8 Socialisering och gemenskap.....	42
4.9 Från organisationens synvinkel – syftet med employer branding	44
5. Analys	49
5.1 Kunskapsföretag och dess anställda	49
5.2 Det handlar om känsla.....	50
5.3 En ömsesidig process.....	50
5.4 En dominerande bild av organisationen	51
6. Slutsats	53
7. Diskussion.....	55
8. Referenslista	58
8.1 Tryckta källor	58
8.2 Muntliga källor	61

Bilaga 1: Intervjuguide studenter

Bilaga 2: Intervjuguide revisionsassistenter

Bilaga 3: Intervjuguide studentansvarig

Bilaga 4: Artikel

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Denna studie handlar om employer branding – fenomenet att marknadsföra sig mot potentiella anställda som om de vore kunder, att kommunicera värderingar, att vara mer än en lönegivare. Idag är det så många företag rekryterar, och det ställer helt nya krav på jobbsökandet. Din profil ska stämma överens – vilket förr i huvudsak betydde att ha rätt utbildning och goda referenser. Idag betyder det dessutom att du ska dela dina värderingar med företaget som anställer dig.

Förr kunde arbetskraft ses som endast arbetskraft. Sedan den industriella revolutionen och taylorismens idéer om managern som hjärnan och arbetaren som handen har relationen mellan anställd och arbetsgivare förändrats; vi pratar idag om humankapital, om värdet av den enskilda individen, om att vårda sina relationer, kontakter och anställda. Denna utveckling kan bara förstås mot en större bakgrund av skifte i vårt arbetsliv. Idag pratar vi om kunskapsföretag (e.g. Alvesson, 2001), vars produkter är immateriella eller åtminstone komplexa, och den värdefullaste tillgången är inte fabriker utan istället kunskap som förkroppsligas i de anställda. Individen uppmuntras idag att känna samhörighet med organisationen, att passa in och vara en del av en organisationskultur, präglad av normer och värderingar om "så här är vi".

Humankapital betraktas som en av företagets absolut viktigaste resurser och den är långt ifrån ändlig. För att konkurrera behöver företag attrahera (e.g. Kärreman & Rylander, 2008). Det är här employer branding kommer in i bilden; hur attraherar vi de bästa anställda? Hur får vi dem till oss och inte till våra konkurrenter?

Samtidigt har även företags sätt att kommunicera förändrats. Branding som begrepp har förekommit i marknadsföringslitteraturen länge och har traditionellt inriktat sig på hur företag marknadsför sina produkter och tjänster gentemot sin kundgrupp. Idag talar man om corporate branding. Det är inte bara kunder som står i centrum utan alla företagets intressenter utgör en målgrupp för marknadsföringen (e.g. Balmer & Gray, 2003). Inte heller är det enbart produkten som marknadsförs, utan snarare hela organisationen i sig. Det är också i större utsträckning företagets anställda som representerar varumärket i allt de gör. Detta skifte i fokus har lett till att de värden och känslor som genomsyrar ett företags organisation har blivit centrala delar för att strategiskt differentiera sig från sina konkurrenter.

Inom organisationen har fokus svängt från effektiv styrning och organisationsmodeller till fenomen som identitet och samhörighet. Redan i mitten av 80-talet kallades organisationskultur "the last frontier of corporate control" (Ray, 1986) och sedan dess har teorier om normativ styrning fokuserat på hur gemenskap och en uppslutning kring gemensamma värderingar är effektivare än explicit styrning.

Employer branding har beröringspunkter i dessa spridda teoretiska discipliner inom både marknadsföring och organisation. Men var börjar och slutar fenomenet? Vi ser employer branding som en process som inleds när individen bildar sig en uppfattning om företaget som en potentiell arbetsgivare. Här kommer marknadsföringsperspektivet in: hur uppfattas denna kommunikation av individen? Vilken påverkan har den i senare val av arbetsgivare? Den potentiella påverkan som employer branding har är dock inte över i och med att den sökande blir anställd. Teorier om organisationsidentitet och tillhörighet tenderar att ta sin utgångspunkt här, där outsiders blir insiders. Vi är intresserade av hur employer branding-processen har påverkat individen redan *innan* anställning. Nutida rekrytering handlar till stor del om värderingar och om kulturell matchning mellan individen och arbetsplatsen. Processen för att "passa in" och bli en del av sin nya arbetsplats har alltså börjat redan innan första arbetsdagen. Vi är därför intresserade av employer branding, sett mot bakgrund av både organisationsteori och marknadsföring; hur påverkas individer av branding? Vad innebär detta för oss som anställda?

Ett område där detta fenomen blir extra synligt är bland högskole- och universitetsstudenter. Många företag satsar alltmer resurser på att anordna gästföreläsningar, arbetsmarknadsdagar och företagskvällar ute bland studenterna. Här handlar budskapet inte primärt om företagets tjänster och produkter, utan snarare om att marknadsföra just sina kvaliteter som arbetsgivare. Studenter stöter på budskap som möjlighet till att växa inom företag, möjlighet att göra internationell karriär och prestige i att enbart anställa de bästa. När studenterna sedan närmar sig slutet av sin utbildning har många följaktligen en klar uppfattning om vilka företag som räknas in i gruppen av attraktiva arbetsgivare, även om studenterna inte tidigare har arbetat i branschen.

1.2 Problemformulering

Den teori som finns inom området employer branding är till stor del baserad på teorier om corporate branding. Litteraturen har därmed till stor del handlat om hur företag effektivt kan bedriva employer branding, och vilka vinster som finns med detta. "Målet" med employer branding ses som att attrahera de bästa talangerna, och därmed slutar oftast intresset för fenomenet i och med att de potentiella anställda blir anställda.

Vi är intresserade av hur *individ*en, snarare än *organisationen*, påverkas av employer branding. I vår studie vill vi därför se employer branding ur ett helhetsperspektiv, där vi är öppna för att processen, eller påverkan, nödvändigtvis inte är över när individen börjar sin anställning. Vi vill därför studera hur employer branding påverkar individen, både *innan* och *efter* anställningen.

För att öka vår förståelse vill vi integrera olika teoretiska perspektiv: teorier om identitet, identifikation med organisationer och normativ kontroll samt teorier om corporate branding. Vi anser att en studie av employer branding har mycket att vinna på att förstå fenomenet från dessa relativt skilda perspektiv.

Vår frågeställning är som följer:

Vilken effekt har employer branding för individen?

Vi vill med denna frågeställning undersöka och reflektera över vad employer branding innebär på ett individuellt plan. För att angripa frågeställningen har vi identifierat tre underfrågor som vår empiriska undersökning kommer vara strukturerad efter och som vägleder tolkningen av materialet.

Vilken effekt har employer branding i valet av arbetsgivare?

Med denna fråga söker vi besvara hur potentiella anställda upplever employer branding, och om employer branding har någon central påverkan i hur de väljer framtida arbetsgivare.

Vilken effekt har employer branding för nyanställda?

Att se employer branding som ett fenomen som fortsätter även efter anställning innebär att vi intresserar oss för hur nyanställda som introducerats till arbetslivet upplever sin nya yrkesroll och sin nya arbetsgivare. Fokus ligger på kopplingen mellan exponering av employer branding som outsider för organisationen och upplevelsen som nyanställd. Intressant i sammanhanget är att studera hur uppfattningen om företaget potentiellt skiljer sig eller konvergerar bland potentiella anställda och redan anställda.

Vilken effekt önskar företag skapa med employer branding?

Branding är en process med två parter, och vi anser att vår analys hade varit inkomplett utan att få in företagets perspektiv. Vi önskar besvara frågan om vilken strategi företag lägger upp för sin kontakt med studenter, vad de önskar uppnå och hur de går tillväga. Detta kan vi sedan koppla till den potentiella anställdes upplevelse. Att undersöka explicita strategier för branding kan även ge oss en djupare förståelse för fenomenet i sig.

1.3 Syfte

Litteraturen kring employer branding är relativt begränsad och tenderar att endast ta individens perspektiv. Vi tror därför att vår studie kan bidra teoretiskt genom att belysa fenomenet i en intressant empirisk kontext, samt ur ett ofta negligerat perspektiv. Vi hoppas även kunna bidra att koppla områdena organisation och marknadsföring till den gemensamma nämnaren employer branding.

Syftet med vår studie är inte att producera normativa råd för hur effektiv employer branding skapas, även om vissa generella slutsatser i den riktningen säkerligen kommer kunna dras. Istället vill vi studera hur individen påverkas av employer branding. Vi tror att denna kunskap och insikt kan vara till nytta både för praktiker och för framtida forskning, och inte minst för de som exponeras för employer branding.

1.4 Avgränsning

Studien är avgränsad till fenomenet employer branding, men som tidigare nämnts är litteraturen inom detta område begränsad. Därför kommer vi även att basera studien på teorier om organisationsidentitet och normativ styrning i organisationer samt teorier om corporate branding.

I vår studie har vi utgått ifrån individens perspektiv. Detta innebär att vi primärt intresserar oss för effekten på ett personligt plan. Vi kommer därför inte studera hur employer branding kan göras effektivare, eller vad det har för effekt för organisationen. Detta är också intressant men tillhör ett helt annat område som hade krävt en separat studie för sig.

Vilka faktorer som informerar uppfattningen om företaget dels som potentiell arbetsgivare och dels ur ett konsumentperspektiv är svåra att isolera. Det är möjligt att tänka sig att dessa är skilda från varandra – exempelvis om en arbetsgivare ses som intressant trots att man aldrig har haft ett intresse för deras produkter eller tjänster. Detta kan tänkas vara fallet med företag inriktade på industriprodukter. Men det är samtidigt troligt att individen inte distinkt avgränsar sina båda uppfattningar om företaget – exempelvis kanske inte ett företag som är känt för medelmåttiga produkter och tjänster är intressant som arbetsgivare. Denna problematik med att avgränsa fenomenet gjorde att vi var intresserade av att studera fenomenet i en kontext där företagets kommunikation *primärt* handlade om att skapa en positiv bild av sig själva som arbetsgivare. Denna kontext skulle behöva uppvisa både en stark koncentration av individer som var intresserade av nytt arbete men också av människor med rätt kompetens för arbetet i fråga för att företag skulle se det som lönsamt att ägna sig åt employer branding riktat mot just denna målgrupp. En sådan kontext fann vi i vår egen närmiljö, nämligen universitetsstudenter i slutet av sin utbildning.

Inom denna kontext begränsade vi oss till ett specifikt fallföretag, en stor aktör inom revisionsbranschen som har en stark närvaro på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Genom denna begränsning kunde vi studera flera stadier av rekryteringsprocessen; både studenter som sökt sig till företaget, fått anställning men inte ännu börjat arbeta, och nyanställda som arbetat ett tag på företaget. Samtidig fick vi en övergripande kontext genom fallföretaget.

2. Teori

2.1. Teoretisk referensram

För att analysera effekterna av employer branding har vi valt att utgå ifrån tre olika teoretiska perspektiv. Litteraturen som explicit behandlar employer branding och så kallade employer brands har grunder i marknadsföring och teorier om corporate branding. Dessa båda perspektiv ökar vår förståelse för vilken inverkan employer branding-aktiviteter har på de sökande och deras beslut. Vi är i denna studie dock intresserade av att analysera hur employer branding påverkar i en bredare mening. Därför utgår vi också från teorier om organisationsidentitet och styrning, som informerar oss om de faktorer som påverkar individens känsla av tillhörighet och identifikation med sitt arbete. Dessa teorier tar dock ofta sin utgångspunkt i de som redan är anställda. Få, om några, teorier, frågar sig om dessa processer startar redan innan man börjar sin faktiska anställning, exempelvis genom att man exponeras för employer branding.

Litteraturen inom employer branding är begränsad i den meningen att den oftast enbart tar utgångspunkt i ett teoretiskt perspektiv, nämligen marknadsföring. Vi tror att ett tvärdisciplinärt synsätt kan öka vår förståelse för employer branding som en helhetsprocess. I kommande stycken presenterar vi de tre teoretiska bakgrunder som utgör grunden för vår analys av den insamlade empirin.

2.2 Corporate branding

2.2.1 Definition

Området branding har initialt fokuserat på product branding, det vill säga hur företag har marknadsfört sina enskilda produkter för att skapa ett starkt varumärke (Hatch & Schultz, 2003). Inom marknadsföringsområdet har varumärket betraktats som ett verktyg där företagsnamn, symboler, design och så vidare används för att skapa ett igenkännande av varor och tjänster och differentierar ett företag från sina konkurrenter (Keller, 1993). Hatch & Schultz (2003) och Balmer & Gray (2003) beskriver hur ett historiskt skifte har resulterat i att fokus har flyttats från product branding för att koncentrera sig på så kallad corporate branding. De menar att dagens utveckling har lett till en alltmer oförutsägbar och instabil marknad där de en gång existerade grundreglerna för konkurrens radikalt har förändrats. För att företag ska kunna differentiera sig från sina konkurrenter krävs betydligt mer än att bara skapa en tydlig positionering kring sina produkter och tjänster. De värden och känslor som genomsyrar hela organisationen har blivit centrala delar att inkorporera inom en differentieringsstrategi.

2.2.2 Branding som en process

Begreppen brand image och brand identity är centrala för alla diskussioner om branding. Det som skiljer dessa två begrepp åt är att brand image är den bild av ett företags varumärke som *mottagaren* skapar i sitt medvetande – med andra ord hur företaget uppfattas av externa intressenter. Brand identity är den bild som *företaget* själva vill förmedla och skapa i mottagarens medvetande. (Grönroos, 2007, Kapferer 2008). Branding kan sedan beskrivas som den process i vilken företaget söker skapa sig en bild hos sina mottagare. (Grönroos, 2007). I grund och botten kan alltså marknadsföring uttryckas som ett sätt att kommunicera företags brand identity – så man vill uppfattas – utåt så att denna överensstämmer med den brand image som intressenterna har. Genom olika marknadsföringsaktiviteter söker företaget influera hur externa intressenter uppfattar dem.

2.2.3 En expanderings av begreppet

Begreppet branding har expanderats, för att titta på hur det påverkar alla företags intressenter. Bland dessa finns inte bara kunder, utan även anställda utgör exempelvis en viktig grupp. Mot bakgrund av denna förståelse för begreppet har fokus lagts på hur branding kan användas som ett sätt att skapa identitet, mening och kultur kring företags varumärke (Kärreman & Rylander, 2008).

Corporate Branding kan förstås som ett sätt att hantera den interna organisationen genom att skapa riktlinjer och värderingar som instruerar de anställda och får dem att arbeta efter samma värden. Detta diskuteras vara särskilt viktigt inom kunskapsföretag, där det är personalens kunnande och egenskaper som utgör värdeerbjudandet, och där personalen på så vis också representerar själva varumärket (Kärreman & Rylander, 2008). DeChernatony (1999) och Harris & DeChernatony (2001) betonar de anställdas nyckelroll inom företaget. Personalen är företags ansikte utåt och innehar en viktig roll både när det kommer till att skapa relationer med alla företags intressenter och när det kommer till att bygga ett starkt och meningsfullt varumärke. Därav kan också corporate branding förstås som ett sätt att influera de anställda att leva ut och representera de värderingar man vill förknippa företaget med. Varumärket innehar också en viktig roll då ett starkt sådant bidrar till att fler potentiella anställda lockas till och vill tillhöra organisationen (Kärreman & Rylander, 2008).

Corporate branding är således ett begrepp som har växt fram och kan ses som ett redskap gentemot olika intressenter; dels att locka till sig externa parter såsom konsumenter och investerare, dels att locka till sig interna parter såsom anställda (Balmer & Gray, 2003). Traditionellt har corporate brands endast setts ur konsumentperspektiv, men Balmer & Gray argumenterar för att de kan ses som ett sätt där olika intressenter, däribland anställda, konstruerar sina identiteter kring ett varumärke. Att arbeta för ett varumärke som tilltalas av många kan resultera i att de anställda får en förhöjd självkänsla samt en ökad lojalitetskänsla gentemot företaget.

2.2.4 Visual corporate brand identification

Balmer & Liao (2007) diskuterar hur begreppet visual corporate brand identification förekommer i samband med corporate brands. De återger begreppet som vikten för ett företag att skapa en visuell identitet kring sitt varumärke för att åstadkomma en tydlig positiv image bland sina intressenter. Schein (1984) redogjorde för hur en organisation kan analyseras på tre olika nivåer som bland annat innefattar visuella artefakter. Dessa artefakter kan utgöra allt ifrån anställdas beteende och sätt att klä sig till hur företagets kontor och byggnader har designats. Dessa artefakter sänder budskap till anställda och externa parter för att informera dem om vilka värden som ligger till grund för organisationen (DeChernatony, 2002). Det blir ett sätt för företaget att medvetet signalera hur de vill uppfattas.

2.3 Organisationer och styrning

2.3.1 Olika perspektiv på styrning i litteraturen

Inom den litteratur som finns kring management och styrning i organisationer tenderar det att finnas en uppdelning i en svart- och vitt dikotomi. Dessa två sidor har fundamentalt olika syn på styrning i organisationer, vilket starkt påverkar hur man tolkar det man observerar. Det är därför viktigt för oss att här redogöra för den diskussionen och förklara våra egna ställningstaganden, då dessa får stor konsekvens för hur vi tolkar vår egen empiri.

Den ena sidan av diskussionen, populärt benämnd "mainstream"-litteratur, tenderar att vara positivistisk (Fournier & Gray, 2000) och där upptill av normativ karaktär, det vill säga intresserad av hur organisationers produktivitet kan förbättras. Den kritiska managementlitteraturen (CMS; critical management studies) däremot är intresserad av att dekonstruera den "verklighet" som tas för given av mainstream-litteraturen, och fokuserar istället på konstruktioner av makt och maktbalans i organisationer (Fournier & Gray, 2000).

Problemet med mainstream managementlitteratur i kontrast till kritisk managementlitteratur är, enligt Fournier & Gray (2000) inte bara att mainstream-litteraturen är positivistisk; dessa epistemologiska antaganden utmanas och reflekteras ej över så som den kritiska litteraturen prövar sina ställningstaganden. Även inom den kritiska litteraturen finns en debatt om syftet med att vara kritisk. Bör den strikt hållas till en akademisk nivå, då människorna man studerar reduceras till enbara objekt för studier, eller bör kritiken syfta att liksom mainstream-litteraturen inspirera till förändring och på andra sätt komma de studerade objekten till nytta?

Spicer, Alvesson & Kärreman (2009) kritiserar CMS för att vara just anti-performative. I deras mening tar CMS endast en kritisk hållning men föreslår inga lösningar på problem eller alternativ till den dominerande managementdiskursen. Istället borde CMS engagera sig i "critical performativity" – vilket författarna definierar som "an active and subversive intervention into managerial discourses and practices" (2009; 538).

Vår synvinkel är att vi håller med den kritik som framförs mot både mainstream-litteraturen och CSM. Att inte kritiskt reflektera över vad styrning innebär för individen är i vår mening att negligera dennes synvinkel. Men att ge all form av styrning en negativ stämpel placerar individen i en offerposition, vilket vi anser också är att negligera eventuella positiva upplevelser för individen. Vi vill därför dra lärdom av båda perspektiven, samtidigt som vi fokuserar på individens egna upplevelser och är öppna för att kontroll inte nödvändigtvis är antingen positiv eller negativ, utan kan ha inslag av båda sidor.

2.3.2 Identitet

En organisations *identitet* kan definieras som "what the member believes is distinctive, central, and enduring about the organization" (Dutton et al, 1994; 239). Det handlar alltså om en konstruktion kring hur man upplever att organisationen "är". Identiteten är liksom varumärket det som särskiljer organisationer från varandra och formas genom "goals, missions, practices, values and action (as well as lack of action)" (Scott & Lane, 2000; 44). Identitet är en process i kontinuerlig förändring som influeras av hur andra ser oss som organisation. Vårt behov av att skapa en överensstämmelse mellan dessa externa bilder och vår egen bild gör att organisationens identitet ständigt förändras (Gioia et al, 2000). Identiteten påverkas således inte bara av hur vi själva upplever den, men också om hur vi upplever att *andra* ser organisationens identitet (Dutton et al, 1994).

Precis liksom organisationen har en identitet, har individer identiteter som formas i sociala kontexter. Identiteten i sig är en konstruktion som svarar på frågan "vem är jag?" och den organisation vi arbetar för är en källa för individen att konstruera sin identitet kring (Ashforth & Mael, 1989; Alvesson, 2001). Att identifiera sig med organisationen handlar om att definiera sig själv enligt samma attribut som man upplever definierar organisationen (Dutton et al, 1994) – med andra ord upplever man att organisationens identitet "stämmer" överens med hur man upplever sig själv. Identifikationen påverkas även av hur man upplever att andra ser organisationen. En positiv extern bild blir en känsla av stolthet, medan en negativ extern bild även kan skada individen och dennes självuppfattning (Dutton et al, 1994). Ett klassiskt exempel på detta är företag med negativt rykte vars medlemmar upplever att de behöver försvara sitt medlemskap i organisationen gentemot

andra. Ett företag vars varumärke är attraktivt och prestigefyllt blir på liknande sätt en starkare källa för identifiering (Kärreman & Rylander, 2008). Det finns dock en skillnad mellan att identifiera sig med organisationen och att internalisera dess värderingar och attribut som sina egna; det är möjligt att som individ identifiera sig med en organisation och fortfarande ha en skild personlig identitet (Ashforth & Mael, 1989).

Individens identitet kopplas alltså samman med den identitet som organisationen upplevs ha i processen av att identifiera sig med organisationen. För nykomlingar i organisationen sker detta genom att man socialiseras in i organisationens identitet. Den nyanställda har en önskan om att ha en distinkt självidentitet där man söker sin plats i ett nytt sammanhang, och att identifiera sig med organisationen och det man upplever som unikt med denna blir en sådan källa till identitet (Ashforth & Mael, 1989).

2.3.3 Styrning i organisationer

Redan 1982 lade Peters & Waterman fokus på organisationskulturer som avgörande för företags framgång i sin inflytelserika bok *"In search of Excellence"*. Boken markerade ett skift i vårt synsätt på organisationers styrning från den klassiska hierarkiska kontrollen till mjukare, normativa styrningsformer. Andra forskare, såsom Ray (1986), fortsatte att diskutera organisationskulturens betydelse som en form av normativ kontroll, men inte i samma positiva ordalag som Peters & Waterman. I avsaknaden av klassiska former av kontroll strävar management efter nya vägar att skapa lojalitet. Ray argumenterar för att byråkratiska metoder, att manipulera incitament, belöningssystem och humanistiska metoder – att skapa ett "bra" jobb och därmed nöjdhet bland de anställda – inte är tillräckliga som kontroll för de anspelar inte på individens behov av tillhörighet till något större. Kultur däremot anspelar på känslor och värderingar och motiverar därmed individen till lojalitet mot företaget. Detta fick Ray att benämna organisationskultur som den sista effektiva typen av kontroll i organisationer.

Kontemporärt talas det i litteraturen om kunskapssamhället, där så kallat kunskapsarbete blir relativt viktigare än traditionellt arbete. Kunskapsarbete är baserat på avancerad kunskap eller färdigheter och de anställda har oftast en högre utbildning (Alvesson, 2004). Ett kunskapsföretags största resurs ligger således i de anställda, som inte lätt kan ersättas. Därmed ökar betydelsen av att attrahera, behålla och vidareutveckla sina anställda (Alvesson, 2004; Kärreman & Rylander, 2008; Sandberg & Targama, 2007). Kunskapsarbetares goda ställning och relativa autonomi samt komplexiteten i deras arbete, gör att detaljstyrning från managers blir ineffektiv (Alvesson, 2001). Därmed ökar också intresset för alternativa former av styrning i moderna kunskapsintensiva organisationer.

Dagens teorier om normativ styrning fokuserar snarare mer på kopplingen mellan identitet och identifikation med organisationen och styrning, än på kultur. Som tidigare diskuterats är identitet ett resultat av en pågående process, identitetsarbete, som innebär att individen ständigt prövar, förstärker och omformulerar sin identitet. Denna process influeras av flertalet faktorer, bland annat genom managers försök att utöva identitetskontroll. Genom att framhäva vissa dominanta diskurser i organisationen påverkas också individen i hur denne konstruerar sig själv (Alvesson & Willmot, 2002). Grundtanken är att vår konstruktion av vår egen identitet reglerar vårt beteende (Dutton et al, 1994; Ashforth & Mael, 1989) och en stark identifiering med företaget och dess värderingar gör att vi betar oss på ett fördelaktigt sätt för organisationen och känner lojalitet med denna.

En form av normativ kontroll är subjektifiering. Genom denna process uppmuntras individen att konstruera sig själv som ett visst subjekt beroende på kontexten (Alvesson, 2001). Som exempel på detta nämns rekryteringsprocessen, där man genom en tydlig beskrivning av arbetet och kulturen på företaget uppmuntrar individen som söker, att matcha arbetet och företaget. Fokus hamnar inte på individens kompetens utan på subjektifieringen; att konstruera sig som någon som vill arbeta på företaget, någon som passar in (Alvesson, 2001).

Gray (1998) illustrerade normativ kontroll i praktiken i sin studie av ett av de "big six" revisionshusen. Inom organisationen var konstruktionen av att vara professionell, dominant. Professionalism konstruerades som att respektera hierarkin, klä sig rätt och ha ett trevligt, vårdat yttre – det vill säga som uttryck för ett visst önskvärt beteende. I detta fall ledde värderingen att vara professionell och motsvarande identitet som en professionell individ till att de anställda reglerade sina beteenden. Professionalism inom firman blev en norm efter vilken anställda rättade sig, vilket gör att ledningen aldrig behöver använda sig av regler och reprimander för att styra de anställdas beteende. På liknande sätt menar Sandberg & Targama (2007) att effektiv styrning bäst sker genom att managers influerar de anställdas *förståelse* för sina arbetsuppgifter, snarare än att detaljstyra uppgifterna i sig.

Normativ styrning kan alltså ses som de krafter och diskurser som finns inom en organisation som reglerar individens beteende i en riktning. I den meningen representerar det en "mjukare" form av styrning än traditionella metoder så som att manipulera belöningsystem. Dock har normativ kontroll kritiserats hårt av CMS. En stor del av den kritiska managementlitteraturen har fokuserat på motstånd mot sådana influenser. Spicer & Bohm (2007) menar att den totalitära managementdiskursen som råder skapar motstånd. De konceptualiserar detta inte bara som något som sker på individens nivå, men som bör ses som en form av social movement, vilken sker även utanför organisationen. Andra teorier om motstånd mot normativ styrning i organisationer har

fokuserat på individens konstruktion av sin identitet och hur cynism och motstånd mot upplevda försök till styrning leder till konstruktioner av konflikterande jag, samt vad som händer när dessa inte längre kan särskiljas (e.g. Johnsen, Muhr & Pedersen, 2009; Costas & Fleming, 2009).

Den kritiska managementlitteraturen har i sin tur även blivit kritiserad av bland annat Contu (2008) som ger en annan bild av den cynism som andra författare kategoriserar som motstånd mot den normativa kontroll som organisationer utövar över oss. Hon menar att motstånd i form av cynism, humor och parodi i själva verket är *beroende* av de strukturer och maktförhållande som den utmanar. Det är inte det "sanna" motståndet, utan istället reproduceras de strukturer som det påstår sig motstå. Contu kallar detta "decaf resistance" – det ger oss tillfredsställelsen av en illusion av oss själva som fria individer som motstår, samtidigt som vi inte löper någon reell risk för att förändra någonting. Vi kan med andra ord både ha och äta kakan samtidigt (Contu, 2008).

Normativ styrning är således ett inte helt oproblematiskt koncept. Individens identifiering med organisationen kan ses dels som en naturlig process för att skapa identitet, dels som styrning från managers för att skapa önskvärda beteende och kapitalisera individens förmågor. En intressant frågeställning som inte diskuterats varken av den kritiska managementlitteraturen eller av den mer positivistiskt dragna är om det inte kan vara en fråga om både och, samt om begreppet "kontroll" nödvändigtvis måste vara ett negativt koncept för individen. I vår studie och analys har vi försökt vara öppna för individens egna upplevelser, vilket också har inneburit att vi har försökt avstå från att låta värderingar om kontroll styra hur vi tolkar det som lyfts fram.

2.4. Employer branding

2.4.1 Definition

Begreppet employer branding och tillhörande employer brands har väckt intresse bland både forskare och praktiker med bakgrund av den ökade efterfrågan på högutbildade, kompetenta anställda (Moroko & Uncles, 2008; Ewing et al, 2002). Begreppet kan förstås som "the process of building an identifiable and unique employer identity" och employer brand som "a concept of the firm that differentiates it from its competitors" (Backhaus & Tikoo, 2004; 502). Employer branding kan alltså ses som en reaktion på en ökad förståelse kring anställda som en viktig resurs för företag. Extra viktigt blir detta för så kallade kunskapsintensiva branscher och företag där de anställda utgör en betydande resurs och där det dessutom råder konkurrens om de bästa talangerna (Alvesson, 2004; Kärreman & Rylander, 2008). Employer branding handlar således om att marknadsföra sig själv som arbetsgivare och differentiera sig själv mot andra företag som konkurrerar om kompetent arbetskraft. På så vis kan de bästa talangerna rekryteras.

Moroko & Uncles (2008) har utvecklat ett konceptuellt ramverk för vad som utgör effektiva och ineffektiva employer brands. De pekar på två avgörande dimensioner. Den första dimensionen handlar om hur pass attraktivt varumärket är för den sökande. Ett känt varumärke, vars värdeerbjudande känns relevant för individen och som dessutom är differentierbart från sina konkurrenter, anses vara attraktivt. Den andra dimensionen handlar om i vilken grad värdeerbjudandet motsvarar den faktiska upplevelsen som individen har som anställd. Om förväntningarna som skapas genom employer branding inte lever upp till upplevelsen som anställd blir det så kallade psykologiska kontraktet ouppfyllt. Detta är en risk om företaget överdriver sin employer branding och inte kan leva upp till den kommunicerade bilden.

2.4.2 Likheter med corporate branding

Genom att skapa ett attraktivt employer brand försöker alltså företag att attrahera potentiella anställda. Precis som ett varumärke syftar till att locka konsumenter att köpa varor, vill företag genom ett employer brand skapa en värdegrund som särskiljer dem som arbetsgivare från sina konkurrenter.

Collins & Stevens (2002) fann i sin studie av nytexaminerade ingenjörstudenter att i valet av arbetsgivare var den generella bilden av arbetsgivaren viktigare än det specifika arbetets attribut. Även när yrket är likartat, oavsett vem man arbetar för, kan företag särskilja sig baserat på andra faktorer än lön och förmåner. Man kan tala om att organisationens identitet och externa image blir viktiga faktorer för att attrahera anställda (Lievens, Van Hoye & Anseel, 2007).

Det finns en stark likhet mellan denna bild av employer brand och den definition av corporate branding vi tidigare har diskuterat. Corporate branding lägger också tyngdpunkten kring helhetsbilden av organisationen, vad denna står för och representerar, snarare än produktens faktiska attribut (Balmer & Gray, 2003). Employer branding kan ses som en utveckling av det här konceptet fast riktat mot en annan målgrupp. Dessa likheter kan man bland annat se i annonser riktade mot potentiella anställda, där de i allt större utsträckning börjar likna de annonser som riktats mot konsumenter (Ewing, et al. 2002).

2.4.3 Branding som styrning

Ett annat perspektiv på branding ges av Kärreman och Rylander (2008) som argumenterar för att branding kan ses som process som även influerar de interna intressenternas uppfattning om företaget – med andra ord de som redan är anställda. De konceptualiserar därför branding som ”management by meaning” och argumenterar för att det är särskilt viktigt i kunskapsföretag och serviceföretag där den anställda utgör själva produkten. Värderingarna som traditionellt har

associerats med produkten behöver i detta fall associeras med de anställda eftersom det är där erbjudandet ligger (Kärreman & Rylander, 2008). Författarna gör inget särskiljande i termer av corporate eller employer branding, men som vi tidigare har argumenterat för finns det stora likheter i koncepten. Poängen är att ett starkt kommunicerat varumärke utåt reglerar individens beteende genom att kommunicera värderingar och normer. Individens identitetskapande influeras således av den symbol som varumärket blir för organisationen. Alvesson (2001) illustrerade detta med en av sina fyra typer av normativ kontroll, institutionalisering av företaget, där ett välkänt och prestigefullt varumärke blir en källa för identitet för den anställde. Denna typ av branding av organisationen som prestigefylld får dubbel inverkan; dels attraheras kunder av löftet som den höga statusen medför, dels genom att reglera de anställdas identitet och lojalitet. Brandingen kan enligt detta synsätt till viss del också förstås som ett försök till styrning från management.

2.4.4 Brister i litteraturen

Den del av litteraturen som utgår från employer brands som en vidareutveckling från corporate brands tenderar att se de blivande anställda som en extern intressent. Det slutgiltiga målet med employer branding är att attrahera talangfulla individer till företaget. Liten eller ingen vikt har lagts vid hur denna process senare påverkar den som anställts. Moroko & Uncles (2008) tidigare nämnda ramverk är ett undantag, då de framhäver betydelsen av överensstämmelse mellan förväntningar och faktisk upplevelse som nyanställd. De menar på så vis att employer branding-processen inte kan anses vara över när den sökande blir anställd. Deras fokus ligger dock på att behålla de talanger man anställt – upplever dessa att det psykologiska kontraktet är brutet så är sannolikheten hög att de lämnar företaget – och inte på hur brandingen har påverkat relationen mellan individen och dennes arbetsplats samt upplevelse av sitt arbete.

Den rådande litteraturen inom området missar alltså perspektivet vad som händer *sen* till följd av de processer som sätts igång genom employer branding. Genom att se fenomenet ur ett perspektiv av styrning och organisationsidentitet tror vi att den förståelsen kan ökas. Därför anser vi att det finns ett behov och ett utrymme för studier av fenomenet med individens upplevelse i fokus, samt med ett bredare teoretiskt fokus än det som tidigare har använts.

3. Metod

3.1 Metoddiskussion

3.1.1 Vetenskapssyn

Som grund för varje forskning finns epistemologiska antaganden och ståndpunkter som informerar forskarens arbete och syn på omvärlden. Det är viktigt att tydliggöra dessa för att kritiskt reflektera över hur ens egna utgångspunkter influerar sättet man tolkar sin omvärld och empiri.

I våra ontologiska ställningstaganden är vi influerade av vad som kan kallas konstruktivism, där verkligheten betraktas som socialt konstruerad. Detta står i kontrast till objektivism, där verkligheten uppfattas som ett reellt fenomen, oberoende av aktörer, som kan studeras objektivt (Bryman & Bell, 2005). Detta försätter forskaren i en position där man ser världen utifrån och tolkar och analyserar den på ett objektivt sätt. Att betrakta verkligheten som en social konstruktion öppnar upp för frågor om hur individer konstruerar sig själva och sin omgivning. Verkligheten kan representeras på olika sätt, och det intressanta för forskaren är inte att finna en "sann" representation av verkligheten. I konstruktivismen är det inte heller möjligt att se forskaren som skild från objektet som studeras; forskaren blir en del av forskningsinstrumentet och man måste därför reflektera över den påverkan man själv har på empirin (Alvesson & Sköldberg, 2000). Konstruktivism lägger också fokus på etiketter och kategorier som människor definierar sin verklighet utifrån. Dessa är inte heller på förhand givna och bestämda, utan konstrueras i samspel mellan människor (Bryman & Bell, 2005). Därför är också meningen och innebörden av sådana etiketter kontextuell och måste förstås i en specifik kontext.

Språket får i konstruktivismen en central roll. Språk betraktas inte som deskriptivt, utan snarare som konstruerande. Verkligheten är ingenting som beskrivs av språket, utan vår uppfattning om omvärlden formas av sättet vi pratar om den (Alvesson & Sköldberg, 2000).

3.1.2 Ansats

Vilken ansats, det vill säga relation mellan teori och empiri, som används har en avgörande betydelse för studiens konstruktion och relationen till vetenskapssynen. En traditionell uppdelning är mellan *en kvantitativ* och *en kvalitativ* ansats. En positivistisk kvantitativ forskningsansats förutsätter en objektivt existerande och kvantifierbar verklighet att studera. Verkligheten är mätbar och lämpar sig därför väl att pröva hypoteser på. En kvantitativ forskningsansats är exempelvis relevant att använda när man vill göra mer exakta skattningar av skillnader, eller mäta samband mellan faktorer (Bryman & Bell, 2005). Motsatsen till den kvantitativa forskningsansatsen är den kvalitativa, vilken har valts för denna studie. Enligt Backman (2008; 54) står *innebörd, kontext och processer* i fokus i den kvalitativa forskningsansatsen. Ansatsen låter oss alltså studera olika sätt som verkligheten kan tolkas och uppfattas (Bryman & Bell, 2005). Med andra ord förutsätter vi inte att det existerar en kvantifierbar, "sann" bild av verkligheten, utan i linje med konstruktivism anser vi att verkligheten konstrueras i samspelet mellan människor samt att bilden är föränderlig och ständigt omprövas i sociala interaktioner. I den kvalitativa forskningsansatsen studerar man ett mindre urval på ett djupare sätt, vilket vi anser vara nödvändigt för att kunna analysera ett socialt komplext fenomen som employer branding. Fokus är på en helhetsbild där vi kan tolka vilka ord som används, hur detta uttrycks samt vilka artefakter man kan uppfatta som exempelvis klädsel och liknande.

I termer av hur studien genomförs skiljer man på en induktiv eller en deduktiv ansats. I en deduktiv ansats börjar studien med att formulera hypoteser utifrån de begrepp och teorier som presenteras i forskning. Dessa hypoteser prövas sedan empiriskt, varefter slutsatser dras (Bryman & Bell, 2005). I en induktiv ansats kan processen sägas vara det omvända, och generaliserbara slutsatser dras som ett resultat av de observationer man har gjort (Bryman & Bell, 2005). Utgångspunkten i en induktiv ansats är alltså det empiriska materialet man har samlat in, från vilken ny teori genereras.

En kvalitativ forskningsstudie är oftast förknippad med en induktiv ansats (Bryman & Bell, 2005). Vår ansats kan dock inte beskrivas som "rent" induktiv, eftersom vi delvis utgår från teori i vår analys av det empiriska materialet. Teorierna som presenteras i studien informerar vårt sätt att tolka empirin. Ansatsen är dock inte heller rent deduktiv, eftersom vi på förhand inte har definierat hypoteser som vi önskar pröva. Inom kvalitativ forskning finns det en risk för att man använder det empiriska materialet för att bekräfta det man redan tror sig veta på förhand. I sin analys är det därför viktigt att som forskare låta sig komma till överraskande slutsatser och inte låsa sig i föreställningar om hur man som forskare "tror" att det ska vara. Här menar vi att avsaknaden av hypoteser kan vara till hjälp för att låta oss vara öppna för nyanser och olika synsätt på vårt material. Vår ansats är således

övervägande induktiv då vi snarare analyserar empiri för att generera slutsatser än prövar en teori i en empirisk kontext.

3.1.3 Fallstudie

Enligt Backman (2008) är en fallstudie lämplig när objekten för studien är komplexa, eller när man söker förklara stora företeelser. Employer branding kan sägas vara ett sådant komplext fenomen med många dimensioner. Ett fallföretag var därför centralt för vår studie då vi på så vis kan göra en avgränsning och även få en kontext inom vilken vi kan analysera individers upplevelser av employer branding.

Fallstudier har kritiserats att till skillnad från kvantitativa studier inte kunna generera allmängiltig teori. Därmed anser man att fallstudier endast kan generera hypoteser, men att inga slutsatser kan dras från det enskilda fallet. Flyvbjerg (2006) går emot denna uppfattning och menar istället att problemet ligger i överskattandet av generaliserbarhet. Han menar att kontextoberoende teorier endast kan ta någon till en nybörjarnivå vad gäller inläring, medan specifika fall öppnar upp för en djupare förståelse. Fallstudien möjliggör därmed generaliserbarhet. Han exemplifierar detta genom att ett enskilt fall kan falsifiera en hel teori – med andra ord är det möjligt att ändå komma till en allmängiltig insikt genom fallstudien.

I valet av lämplig fallstudie diskuterade vi hur vi på ett effektivt sätt kunde avskilja fenomenet vi önskade studera. Employer branding kan sägas ha flera olika målgruppen. Arbetssökande på arbetsmarknaden kan anses vara en målgrupp, men även människor som redan har ett arbete kan vara en målgrupp för employer branding. Dessutom riktas parallellt även annan marknadsföring mot kunder. För att kunna avgränsa mellan vilka budskap som riktas mot vilken målgrupp, sökte vi en kontext där employer branding var klart avgränsat och därför extra synligt. Vi fann att studenter som målgrupp för riktade insatser av employer branding, utgjorde en just sådan kontext. Studenterna utgör i fallet en relativt homogen grupp i termer av både utbildningsnivå och erfarenheter, speciellt inom inriktningen revision, och dessutom ska de snart göra sitt inträde på arbetsmarknaden. Företag som engagerar sig i employer branding kan därför rimligtvis anta att studenterna snart kommer söka arbete. I den meningen blir det mer meningsfullt att ägna sig åt employer branding än om man hade riktat sig mot människor som redan har arbete, varav kanske endast ett fåtal kommer byta arbetsplats.

Målgruppen studenter kan därför ses som ett extremfall; en stark koncentration av kvalificerade individer som snart kommer söka arbete blir förstås extra intressant för företag som söker

nyanställda. Med tanke på att employer branding utgör ett tydligt inslag för studenterna och därmed kan ses som relativt avskilt från annan branding, valde vi denna kontext för vår studie. Utifrån detta valdes senare ett intressant fallföretag som rekryterar en stor andel individer från just denna miljö.

Det ska dock konstateras att kontexten vi studerar ligger väldigt nära våra personliga erfarenheter och vi är själva studenter vid samma universitet som de vi har valt att intervjua. Som studenter inom områden för marknadsföring och organisation har vi emellertid inte explicit varit föremål för företagets employer branding. Som forskare kan vi dock aldrig helt förhålla oss objektiva till vår forskningsstudie. Våra erfarenheter som studenter kommer därför ofrånkomligen att finnas med i vår tolkning, även om vi har varit noggranna med att kritiskt granska våra egna förväntningar och slutsatser.

Vårt valda fall kan ses som ett extremfall i meningen att employer branding gentemot studenter är ovanligt synlig och intensiv. Därmed väcks också frågan i vilken kontext eventuella slutsatser kan vara applicerbara på. Flyvbjerg (2006) menar att ett extremfall många gånger kan generera mer information än ett typiskt representativt fall. Detta eftersom extremfallet i sig aktiverar fler aktörer och fler mekanismer än vad normalfallet gör. På så sätt kan mer information utrönas ur extremfallet.

3.1.4 Analysförfarande

Den centrala rollen kring språk i vår kvalitativa ansats öppnar upp för att tolka det empiriska materialet genom en diskursanalys. En diskurs kan definieras som "a particular way of talking about and understanding the world (or an aspect of the world)" (Jørgensen & Phillips, 2002; 1) En diskursanalys tonar ner existensen av en objektiv verklighet, och fokuserar istället på hur diskurser – texter och språkmönster – reflekterar sociala konventioner (Alvesson & Skoldberg, 2000). Språket reflekterar alltså inte en objektiv sanning. Meningen med en diskursanalys är därför inte att "gå bakom" utsagor för att upptäcka vad människor verkligen menar med sina uttalanden. "Verkligheten" i sig är ingenting som kan nås objektivt utanför diskurser (Jørgensen & Phillips, 2002). Människor konstruerar en verklighet i och genom språket de använder (Alvesson & Skoldberg, 2000) och en diskursanalys låter oss analysera hur denna verklighet är konstruerad samt vem som influerar denna konstruktion. En diskursanalys ställer frågor kring vad konsekvenserna är av de konstruktioner som finns; vad representerar de, vilka maktförhållande finns bakom och hur influerar de aktörer (Jørgensen & Phillips, 2002)? Vi har i vår analys utgått ifrån discursive psychology, en form av diskursanalys vars huvudfokus ligger på dagligt bruk av diskurser på en individuell nivå (Jørgensen & Phillips, 2002). Denna ligger i linje med intresset för vår studie kring individuella upplevelser av fenomenet employer branding. I analysen av det empiriska materialet kommer vi att vara

uppmärksamma på förekomsten av dominerande diskurser och konstruktioner av verkligheten. Vi kommer söka efter dominanta teman i form av diskurser som återkommer i flera olika sammanhang. Dessa försöker vi sedan falsifiera genom att söka alternativa diskurser, eller tecken på motstånd mot den dominanta diskursen. Intressant är sedan att analysera hur dominant diskurs skapas, förs vidare och upprätthålls samt av vem, genom att studera var och när diskursen är tydlig.

Valet av analysmetod har också influerat undersökningsdesignen. Jørgensen & Phillips (2002) påpekar att frågeformulär inte är tillräckliga för insamling av empiri eftersom man inte får tillgång till den diskurs som de svarande använder; istället måste de ta ställning till forskarens formuleringar och diskurser. Detta har influerat vårt val av att använda oss av djupintervjuer.

Undersökningsdesignens natur, med djupintervjuer som vi båda deltog under, gör att det är svårt att dra en skiljelinje på var analysförfarandet börjar. Under intervjun kommer förstås vissa mönster och teman att upptäckas som sedan följs upp. På så sätt kan alltså analysförfarandet anses börja redan under djupintervjuerna för att sedan fortsätta efter att materialet transkriberats. Därför har ambitionen varit att efter varje intervju gemensamt diskutera igenom det som sagts och andra intryck som vi har fått.

3.2 Undersökningsdesign

3.2.1 Kvalitativa intervjuer

Grunden för vår kvalitativa forskningsansats är djupintervjuer. En forskningsintervju är en väldigt specifik form av dialog, där syftet är att generera kunskap. Samtidigt sker dialogen, till skillnad från annan mellanmänsklig interaktion, på ojämna villkor eftersom intervjuaren sätter temat och styr intervjun (Kvale, 1996).

Inom kvalitativ forskning är forskaren varken utomstående eller objektiv. Forskaren blir en del av observationen genom sin närvaro (Backman, 2008). Det är alltså viktigt att vara uppmärksam på hur vi påverkar studien genom vårt val av frågor och hur dessa formuleras, men även genom mer subtila faktorer som kroppsspråk och liknande. Intervjusituationen i sig är inget undantag för detta utan är förstås i grunden en konstgjord form av interaktion.

Intervjuaren bör alltså reflektera över sin egen delaktighet i insamlandet av det empiriska materialet. Vår ambition har varit att inte leda samtalet in på fördefinierade ämnen utan enbart bestämma teman, samt även att inte ge uttryck för våra personliga värderingar i relation till intervjuobjektens svar. Vi har exempelvis försökt att inte kontradiktera åsikter som vi inte håller med om eller på

liknande sätt bekräfta åsikter som stämmer överens med våra egna, utan istället försöka utforska intervjuobjektets syn på det som uttryckts. Det ska dock konstaterats att feedback är en del av mänsklig interaktion, och skulle all sådan tagits bort hade intervjusituationen uppfattats som synnerligen obekvämt och artificiellt. Därför finns inslag av bekräftelse från vår sida i form av nickande och skratt vid humoristiska kommentarer. Detta ser vi som ett naturligt inslag av intervjuinsamlandet. Vår inverkan återkommer även i att det senare är vi som transkriberar och tolkar det som har sagts; eller som Kvale uttrycker det: "the interviewee's statements are not collected – they are co-authored by the interviewer" (1996; 183).

Vår studie är baserad på semi-strukturerade intervjuer som utförts enskilt med olika intervjupersoner. En semi-strukturerad intervju planeras utifrån ett antal teman som ska diskuteras och ett antal frågor som kan tas upp för att diskutera temat förbereds. Frågorna är emellertid fria i avseendet att riktningen på intervjun kan ändras utifrån intervjuobjektets svar – frågor kan byta ordning eller svar kan följas upp med följdfrågor (Kvale, 1996). Easterby-Smith et al. (2002) diskuterar hur det är särskilt lämpligt att använda sig av semi-strukturerade intervjuer för att förstå vad det är som formar intervjuobjektets åsikter och övertygelser kring särskilda frågor, och hur intervjuobjektets värld är konstruerad.

Följande intervjuer genomfördes för studien:

- Tre (3) intervjuer med studenter vid Lunds Universitet, som fått anställning på företaget men inte börjar denna ännu.
- Tre (3) intervjuer med revisorsassistenter anställda på fallföretaget med mindre än ett års erfarenhet.
- En (1) intervju med en anställd på fallföretaget som ansvarar för kontakten med studenter.

Intervjuerna med studenter genomfördes på olika publika platser runt om i Lund där studenter vanligtvis studerar. Intervjuerna varade mellan 40 – 60 minuter och spelades in med en liten diktafon. Vi var båda närvarande under intervjuerna och ställde båda frågor.

Intervjuerna med revisorsassistenter genomfördes i konferensrum vid deras lokala kontor i Malmö. Vi var båda närvarande under intervjuerna och ställde båda frågor. Intervjuerna, som varade mellan 50-60 minuter, spelades in med en liten diktafon för att skapa exakt återgivning av citat.

3.2.2 Konstruering av intervjuguide och frågor

Som stöd för djupintervjuerna användes en intervjuguide. Tre olika intervjuguides konstruerades till varje undergrupp av intervjuobjekt. Dessa finns i bilaga 1-3.

För undergruppen av studenter var frågorna centrerade kring teman om kontakt med företaget, uppfattningar om företaget samt förväntningar på sin egen anställning. För revisorsassistenterna var teman även där om den initiala kontakten med företaget som student, men även upplevelser kring nyanställd och den nuvarande synen på arbetet. För den sista intervjun med den studentansvarige konstruerades frågorna annorlunda och centrerades mer kring företagets synsätt, och inte den personliga upplevelsen. Frågorna rörde strategier och mål med studentkontakt och upplevda resultat av interaktionen.

En bra intervjufråga bör vara deskriptiv: intervjuobjekten ska uppmuntras till att berätta spontant om upplevelser och tankar, och inte att beskriva anledningar bakom eller tolkningar av situationen. All sådan tolkning bör lämnas till intervjuaren (Kvale, 1996). Därför formulerades frågorna som "beskriv", "hur", "vad" et cetera.

Intervjumallen har sedan uppdaterats, reviderats och förfinats efter hand som vi har tagit lärdomar av intervjuerna. Exempelvis har vissa frågor omformulerats då de förvirrat intervjuobjekten och andra har lagts till där vi känner att vissa teman inte diskuterats tillräckligt djupgående. Däremot har vi varit försiktiga med att ta bort frågor, eftersom vi inte på förväg ville definiera vad som var relevanta svar eller inte.

3.2.3 Transkribering

För att kunna analysera vårt empiriska material på ett hanterbart sätt transkriberades samtliga intervjuer. Transkribering innebär en transformering från ett medium till ett annat, och därmed uppstår en rad problem i relation till kvalitén (Kvale, 1996). Eftersom vi har varit två stycken som utfört intervjuerna och delat transkriberingen mellan oss uppstår frågor om reliabilitet: sällan transkriberar två människor identiskt (Kvale, 1996). På grund av denna problematik bestämde vi på förhand riktlinjer rörande transkribera. Transkriberingen gjordes initialt ordagrant, med emotionella uttryck (exempelvis skratt) tillagda. För att garantera att vår transkribering har varit så exakt som möjligt har vi senare lyssnat igenom inspelningen och gjort korrigeringar i transkriberingen där misstag upptäckts.

Kvale (1996) påpekar dock att ordagrann transkribering ger upphov till etiska frågor eftersom vårt muntliga tal kan verka ostrukturerat och uppfattas som dåligt språkbruk i skriftlig form. Därför har vi,

efter analysen, skrivit om citat som skulle användas i mer flytande strukturerad form, bättre lämpad för skrift. Att detta gjordes efter analysen var betydelsefullt eftersom de till synes ostrukturerade svaren kan öppna upp för andra tolkningar än vad en tillrättalagd version gör.

Vad gäller validiteten finns det problem som relaterar till övergången mellan muntlig och skriftlig form. En transkribering är en konstruktion av ett muntligt samtal; det finns en skillnad i muntlig och skriftlig diskurs och detta kan inte till fullo fångas av en transkribering (Kvale, 1996). Denna problematik har inte gått att komma ifrån men vi har försökt att vara medvetna om begränsningarna som en transkribering medför vid analysen.

3.2.4 Urval av intervjuobjekt

Den första gruppen av intervjuobjekt var studenter som studerade sista året på Civilekonomprogrammet med inriktning redovisning. Inom detta program valde vi ut tre studenter som till hösten ska börja sin anställning hos fallföretaget. Studenterna hade fått anställning på olika kontor, så kopplingen till fallföretaget är således till företaget som helhet och inte som enskilt kontor. Vi utgick från våra egna kontakter för att hitta intervjuobjekten eftersom vi upplevde att det skulle kännas bekvämare för studenterna om förfrågan kom från oss och inte från deras blivande arbetsgivare. På så vis riskerade inte intervjuerna att likna anställningsintervjuer och de tillfrågade kände ingen press att delta som ett krav från fallföretaget. De tre som valdes är slumpvis utvalda bland de vi fick kontakt med. Det ska därför noteras att det finns en privat, social koppling mellan intervjuobjekt och intervjuperson, vilket påverkar dynamiken i intervjuerna. Vi upplevde dock att detta var positivt då studenterna var bekväma att prata fritt om sina upplevelser och visste att vi inte hade någon närmare koppling till fallföretaget.

Den andra gruppen av intervjuer genomfördes med revisorsassistenter som arbetade på fallföretaget. Dessa valdes ut på basis att de själva var nyanställda (samtliga hade arbetat under ett år på företaget) och själva hade varit studenter vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Då Civilekonomprogrammet är ett nytt program vars första årskull utexamineras vårterminen 2011 hade intervjuobjekten läst en annan motsvarande utbildning vid Ekonomihögskolan. Efter att vi specificerat våra önskemål – revisorsassistenter som själva studerat vid Ekonomihögskolan och var relativt nyanställda – till vår kontaktperson på fallföretaget gick denne ut med information om studien till anställda varpå våra intervjuobjekt anmälde sig att frivilligt delta. Nackdelen med detta är förstås att de som frivilligt anmäler sig till en studie av detta slag förmodligen har en positiv inställning till företaget som de vill förmedla utåt och att potentiella intervjuobjekt med en mer negativ inställning inte vill prata med utomstående om detta. Dock uttryckte samtliga våra

intervjuobjekt att de valt att ställa upp som en önskan att hjälpa andra studenter då de sympatiserade med svårigheten att hitta intervjuobjekt eftersom de nyligen själva varit i samma situation.

Att intervjuobjekten hade jobbat en kort tid såg vi som positivt, då de erfarenheter de haft som student och som nyanställda låg närmre i tiden. Mer seniora medarbetare hade eventuellt kunnat ge en mer komplex insyn i företaget, men för vår studie bedömde vi närheten till de upplevelser vi var intresserade av som viktigare.

Den sista intervjun utfördes med kontaktpersonen på fallföretaget, som hade ett par års erfarenhet och även själv studerat vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Enligt utsago var denne person väl insatt i hur studentaktiviteter anordnades, vilket var viktigt då denna intervju syftade att förmedla företagets synvinkel på employer branding.

3.2.5 Kvalitet

Att säkra kvalitén i det empiriska materialet är av stor vikt för att kunna göra tolkningar och dra slutsatser. Om inte kvalitén på empirin är tillförlitlig blir också kvalitén på den slutliga analysen lidande. Det finns olika dimensioner som bör betraktas. Till de traditionella måtten på kvalitet hör reliabilitet och validitet (Bryman & Bell 2005). Reliabilitet handlar om i vilken utsträckning materialet är konsekvent och kan garantera att en ny undersökning leder till samma resultat (Kvale 1996; Bryman & Bell 2005). Validitetsbegreppet handlar i sin tur om hur väl metodvalet lyckas mäta vad man som forskare har för avsikt att mäta (Kvale 1996) och i vilken utsträckning slutsatserna beror på de studerade faktorerna (Bryman & Bell 2005).

Begreppen reliabilitet och validitet har ifrågasatts av många forskare inom det kvalitativa området då de menar att det är komplicerat att utvärdera en kvalitativ studie utifrån dessa begrepp (Bryman & Bell, 2005). Författarna presenterar alternativa kriterier för att bedöma kvalitativa undersökningar utifrån *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *möjligheten att styrka och konfirmera*.

Tillförlitlighet handlar om till vilken grad det går att lita på forskningsresultatet. Att garantera att resultaten speglar en "sanning" kan anses problematiskt från ett konstruktivistiskt synsätt, som utgår ifrån att varje intervjuobjekt har sin egen tolkning av den sociala verkligheten. Ett sätt att öka tillförlitlighet i resultaten kan dock vara triangulering, som används vid studier av sociala företeelser och går ut på att fler än en metod eller datakälla används. Triangulering har ursprungligen använts inom kvantitativ forskning men Bryman & Bell (2005) menar att det även är applicerbart på kvalitativ

forskning. Vi har använt oss av triangulering genom att empirin genererats från djupintervjuer, observationer samt granskning av tryckt material i syfte att förbättra tillförlitligheten i resultatet. Genom att flera källor har studerats innan vi dragit slutsatser kan vi styrka vår argumentation och slutsats.

En vanligt förekommande uppfattning är att fallstudier inom kvalitativa studier inte kan generera pålitliga resultat som kan *överföras* till ett bredare perspektiv. En fallstudie, som vi har utfört, utgörs av en väldigt detaljerad undersökning av ett enskilt fall. Därmed väcks också kritik om att de slutsatser som dras inte skulle kunna vara överförbara till en bredare kontext. Som tidigare diskuterats motsätter sig Flyvbjerg (2006) detta och menar att fallstudier kan producera generaliserbar teori. Således bör man inte underskatta relevansen i fallstudier, men däremot bör man ha i åtanke att karaktärsdrag i andra kontexter eventuellt skulle kunna göra att slutsatserna från en fallstudie inte är allmängiltiga för denna kontext. Detta har vi haft i åtanke och ett resonemang kring denna problematik återfinns i diskussionskapitlet.

För att uppvisa *pålitlighet* har vi eftersträvat att så noggrant som möjligt beskriva vår ansats och analys, samt att återge alla citat så som de framkommer under intervjuerna. Den insyn i forskningsprocessen som vi presenterat hoppas vi ger läsaren en möjlighet att själv bedöma att studien har utförts på ett tillförlitligt sätt.

Att *styrka och konfirmera* innehållet ur materialet innebär att forskarna kan garantera att de har eftersträvat att arbeta så objektivt som möjligt och avsiktligt inte låtit personliga värderingar eller teoretiska bakgrunder styra sin forskning (Bryman & Bell, 2005). Detta leder oss in i diskussionen kring hur intervjuerna bakom vårt empiriska material har hanterats.

Enligt Kvale (1996) kan en bra intervju bedömas utifrån hur mycket specifika, relevanta svar som genereras och till vilken grad intervjuobjekten följer och klargör sina påståenden. Detta har varit vägledande för oss under intervjuerna, då vi försökt ställa följdfrågor och uppmuntra till utveckling av svaren. Vi har även försökt ge intervjupersonerna utrymme att själva tala fritt och därmed begränsat hur mycket vi talat under intervjuerna. De citat som sedan valts ut att presenteras i studien är inte bara med anledning av deras relevans, men också till följd av i vilken grad de självständigt kan kommunicera en mening utan vidare förklaringar.

Ett betänkande kring att generera specifika, relevanta uttalande är på sin plats. Kvalitén blir lätt synonym med att få relevanta och "bra" svar. I vår studie har vi ansträngt oss för att inte på förhand

definiera vad vi anser är intressanta svar på frågorna. I konstruktionen av teman för intervjuerna har vi fokuserat på att skapa en bred ram för vad intervjuerna handlar om, men sedan var öppna för vilket innehåll intervjuobjekten väljer att fylla denna med. Därmed stoppas inte intervjupersonen i ett svar för att vi anser att det är irrelevant; vad som är relevanta aspekter av individens arbete måste bedömas av denne själv och inte av oss som intervjuare. Det intressanta för oss är snarare i vilka termer detta konstrueras.

En annan aspekt att reflektera över är intervjuobjekten som väljs ut. I kvantitativ forskning väljs ett urval som är representativt för en population, men i kvalitativ forskning är man, på grund av det begränsade urvalet, inte intresserad av att statistiskt säkerställa slutsatser som är giltiga för populationen som stort. I den kvalitativa forskningsansatsen belyses istället teori eller empiri utifrån ett fall, och det blir därmed mindre intressant hur denna speglar den totala populationen. Vad som är ett bra intervjuobjekt blir därför också svårare att avgöra. Kvale (1996) varnar för att inte falla i fällan att bedöma ett intervjuobjekts lämplighet med anledning av tydligheten i svaren och hur sammanhängande berättelserna är. En sådan idealiserad intervjuperson må vara trevlig att intervjua, men kanske inte alltid den som ger mest intressanta resultat. Istället pekar Kvale på hur det inte finns något *idealistiskt* intervjuobjekt utan att olika personer är lämpliga för olika syften.

Intervjuaren påverkar också utfallet och därmed kvalitén i det empiriska materialet. Som tidigare diskuterats kan empirin i kvalitativ forskning aldrig "tvättas" från påverkan av intervjuaren. Intervjuaren kan dock vara mer eller mindre skicklig i konsten att intervjua, vilket påverkar mängden och kvalitén av information som samlas in. Kvale (1996) anser att en god intervjuare är både skicklig på interaktion och har kunskap inom ämnesområdet samt vet vilka svar som ska följas upp under intervjun. Kvale påpekar dock också att man blir en skicklig intervjuare genom övning och inte genom att läsa till sig kunskaper. Här noterar vi därmed en begränsning i vår egen studie. Vi har ingen tidigare erfarenhet av att utföra kvalitativa forskningsintervjuer och därmed kan man inte förvänta sig att vi till fullo har behärskat konsten. Mer erfarna intervjuare kanske hade fått mer information och kunnat gå djupare i vissa ämnen än vad vi har lyckats med.

3.2.6 Etiska övervägande

En intervjusituation där en person delar med sig av sina tankar och upplevelser kräver att vissa etiska ställningstagande görs på förhand. Enligt Kvale (1996) bör tre komponenter övervägas: informerat samtycke, konfidentiellitet och konsekvens. Intervjuobjektet bör informeras om studiens syfte för att kunna ge sitt informerade samtycke – med andra ord veta vad denne ställer upp på. I vår kontakt med intervjuobjekten fick de därför en skriftlig beskrivning över vårt intresseområde och vad studien

handlade om, samt hur denna skulle presenteras. I början av intervjun gav vi även en kort muntlig presentation av studien. Det andra övervägandet rör konfidentiellitet. Kvale (1996) påpekar att man i en kvantitativ forskningsstudie delvis är gömd bakom mängden intervjuade; vid ett stort urval är det svårt att urskilja den enskildes svar. I en kvalitativ forskning är urvalet mindre och därmed löps det större risk att den enskildes svar ska kunna utläsas. Vi har därför i studien anonymiserat intervjupersonerna med avseende på kön, namn och andra detaljer som gör individen urskiljbar. Båda fallföretaget och intervjuobjekten har getts nya, fingerade namn i studien. Det tredje övervägandet rör själva intervjuförfarandet. Forskaren bör överväga vilka konsekvenser intervjun har för individen och sätta detta i relation till vad man vill ha ut forskningsmässigt. Exempelvis kanske en ingående och djupt personlig intervju kan generera intressant empiri ur forskningssynpunkt, men kan samtidigt vara obehaglig för intervjuobjektet (Kvale, 1996). Därför var ambitionen att under intervjuerna vara lyhörda för vad intervjuobjekten själva valde att ta upp och inte på ett överdrivet sätt envisas med eventuella ämnen som objekten inte ville prata om.

3.2.7 Observation av arbetsmarknadsdagar

Medan intervjuer ger forskaren tillgång till individens upplevelser och tolkningar av en viss händelse, kan en observation vara ett sätt att själv bilda sig en uppfattning om vad som sker. Därför har intervjuerna kompletteras med en observation, där vi själva fick chansen att se interaktionen mellan studenter och fallföretaget. Vi hade under studien möjlighet att observera arbetsmarknadsdagarna eee, vilka anordnas av LundaEkonomernas studentkår på Ekonomihögskolan i Lund. Syftet med mässan är att skapa kontakt mellan studenter och utställande företag. Fokus läggs alltså på företagen som arbetsgivare och därmed är mässan utmärkt för att studera fenomenet employer branding. Vårt fallföretag deltog med en monter och likaså gjorde de andra stora revisionsbyråerna. Därmed kunde vi under mässan observera hur fallföretaget interagerar med studenter och kan även jämföra detta med andra revisionsbyråer. Förutom att studera interaktionen mellan fallföretaget och studenter i sig var det också intressant att studera artefakter som give-aways, klädsel, marknadsföringsbudskap i montern och så vidare.

3.2.8 Övrig data

I vår studie har vi en önskan om att se fallföretaget ur ett helhetsperspektiv. Därför fanns det även andra data som var viktiga att samla in. Detta rör sig främst om företagets publika marknadsföringsmaterial och i synnerhet det som riktats mot studenter.

4. Resultat och empiri

4.1 Om fallföretaget

Fallföretaget XX AUDITING är ett globalt företag verksamma inom bland annat revision. De räknas som ett av "the Big Four", de fyra största revisionshusen globalt. I Sverige har företaget strax över ett hundratal kontor, med huvudkontor i Stockholm. Vi har utfört vår studie på deras kontor i Malmö. Företaget har flera olika verksamhetsområden som sträcker sig från rådgivning till skatteplanering, men vår studie utfördes specifikt på revisionsidan.

Organisationen är liksom många av de andra stora revisionsbyråerna hierarkisk med en tydlig struktur för karriäravancemang från revisorsassistent, som är första nivån, till partner, som är sista nivån. Den stora intagningen till revisionsavdelningen sker bland nyutexaminerade studenter. De allra flesta kommer från dåvarande Ekonomiprogrammet eller nuvarande Civilekonomprogrammet vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet (programstrukturen gjordes om för studenter antagna höstterminen 2007, därav namnbytet). Det är framförallt bland studenter från inriktningen redovisning som rekrytering sker. På grund av den stora rekryteringen från denna grupp studenter besöker fallföretaget ofta skolan för gästföreläsningar och andra aktiviteter som anordnas i samarbete med studentkåren. För en årskull av civilekonomer har även XX AUDITING varit programföretag och därmed haft extra mycket kontakt med dessa studenter. XX AUDITING har även varit mycket aktiv i de årliga arbetsmarknadsdagarna som anordnas på Ekonomihögskolan.

Företagets rekryteringsprocess är till stor del standardiserad och alla nyrekryterade går igenom den. Under processen genomförs ett antal intervjuer. En inledande intervju med två medarbetare följs av en intervju utförd av HR. På den sista intervjun medverkar en partner. Det största bortfallet sker efter första intervjun, men ett visst bortfall sker även efter den andra. Utöver intervjuerna får ansökande även göra ett antal tester, bland annat personlighetstest och begåvningsstest. Intagning av nyanställda sker systematiskt dels under hösten och dels under våren. De nyanställda får då en grundlig introduktion med bland annat en utbildning i Stockholm där samtliga nyanställda i Sverige deltar. Företaget har överlag ett stort fokus på lärande i början av anställningen, med utbildningar och mentorskap för de nyanställda.

4.2 Störst syns mest – att bli förstahandsvalet

Studenternas kontakt med näringslivet pågår genom hela utbildningen på Ekonomihögskolan, även om den intensifieras under sista året av utbildningen. Genom gästföreläsningar, företagsmingel, företagsbesök och arbetsmarknadsdagar får studenterna chans till olika former av kontakt med företagen.

Samtliga personer vi intervjuade hade haft någon form av kontakt med XX AUDITING och bildat sig en uppfattning om företaget innan de började arbeta där. Denna kontakt hade skapats under studierna i Lund, även om vissa hade kompletterande intryck från vänner och bekanta som jobbat på eller på annat sätt haft insyn i företaget. Att få kontakt med företag via studentlivet och studierna i Lund är dock ett naturligt inslag för studenterna. Vid diskussionen om hur man först mött företaget uppgavs ofta de vanligen nämnda aktiviteterna såsom gästföreläsningar och arbetsmarknadsdagar. Företaget har också annonskampanjer i bland annat tidningar riktade speciellt mot studenter, men dessa nämndes inte alls av våra intervjupersoner. Givetvis kan dessa haft betydelse för att öka medvetenheten om varumärket, men det var inte det våra intervjupersoner själva lyfte fram som viktigt i valet av arbetsgivare.

Studenterna som befann sig i slutet av sin utbildning beskrev situationen att söka jobb samtidigt som alla sina klasskamrater som pressad. De stora revisionshusen annonserade ut sina tjänster mer eller mindre samtidigt.

”Det blev lite, vad ska man säga, hetsigt. ’Fan, nu måste jag få jobb, tänk om alla andra får men inte jag.’ Den känslan fick man ju lite. Samtidigt som folk försökte tysta ner att man hade sökt, trots att alla visste att vi läser ju det här och posten är ute, så var det var väldigt tyst om vem som sökte, men väldigt högljutt när någon hade fått jobb, om man säger det så.”

Steve, student

”Man vet att alla andra som sitter i föreläsningarna också sitter och väntar på samtal om hur det har gått på intervjuerna och om de ska komma på nästa.”

Kim, revisorsassistent

Respondenterna uppgav att jobbsökandet i slutet av utbildningen skapade en viss stress. Flera kommenterade att situationen blev märklig under en tid, när samtliga studenter i en relativt stor klass slogs om i princip samma poster. Steves, en av studenterna som slutligen fick jobb, kommentar vittnar om konkurrensen mellan klasskamrater som inleddes under rekryteringen. Samtidigt som de

stora företagen sinsemellan konkurrerade om de bästa studenterna, så finns det en motsvarande konkurrens bland studenterna om att tävla om de eftertraktade platserna hos de stora revisionshusen.

Att stressen att söka en plats hos något av de fyra stora revisionshusen ökade för studenterna kan förklaras med att dessa sågs som ett förstahandsval hos studenterna. Att som nyutexaminerad rekryteras till ett av de fyra stora företagen och sedan arbeta där under ett par års tid, såg de flesta som ett smart karriärdrag, även om man senare planerade att stanna kvar på företaget eller lämna efter ett par år. Den gedigna internutbildningen sågs som en klar fördel. Valet av arbetsgivare kretsade således kring alla eller något av de fyra stora revisionshusen. Få uttryckte att de själva eller studiekamraterna hade övervägt att söka sig till mindre byråer. Att söka jobb hos ett litet revisionsbolag var endast ett alternativ om man inte lyckades få jobb på någon av de fyra stora.

Varför de fyra stora revisionshusen beskrevs som förstahandsvalet bland de studenter vi intervjuat kan ha flera anledningar. Dessa företag gör inträdet för studenterna relativt lätt genom att ha goda rutiner för introducering av nyutexaminerade, och den stora volym som anställs gör det även lättare för studenterna att få ett jobb på företaget. Våra intervjupersoner återkom till att en gemensam nämnare bland de fyra stora är den starka närvaron på Ekonomihögskolan. Det beskrevs som naturligt att söka jobb på ett företag som man hade träffat förut. Vi kan alltså urskilja hur en tydlig synlighet på universitetet resulterar i att de fyra stora blir förstahandsval bland studenterna.

De studenter vi pratade med beskrev hur både de själva och klasskamraterna hade övervägt någon av de andra fyra stora samtidigt som de sökte jobb på XX AUDITING. Vissa hade dessutom gått långt i anställningsprocessen även hos de andra byråerna, men i slutändan valt XX AUDITING. Det visar hur studenterna, trots den stress de själva kände, ändå upplevde att de var i en position av att aktivt välja mellan arbetsgivarna. Detta är en viktig insikt, då det också ökar betydelsen av employer branding i sammanhanget. Hade studenterna upplevt att de inte själva hade haft ett aktivt val utan behövt acceptera det första jobbet de erbjöds, hade man inte kunnat tala om vilka faktorer som influerat deras val på samma sätt. Så även om studenterna upplevde en stress över att söka ett begränsat antal jobb kände de sig ändå tillräckligt bekväma att tacka nej till att gå vidare i anställningsprocessen hos vissa byråer till förmån för sitt förstahandsval.

4.3 Employer branding – en fråga om möten

Studenterna exponeras alltså för flera olika typer av kontakt med företagen. Den enskilt viktigaste faktorn som framträder ur våra intervjuer var att ha träffat på företaget och deras anställda i något sammanhang. Faktorer som reklamkampanjer, utskick, gott rykte och så vidare nämndes inte. Däremot såg man det som en naturlig utveckling av att efter ett tidigare möte söka sig till företaget.

En av studenterna, Jane, berättade att hon deltagit i ett projekt som ett av de andra revisionshusen bedrivit i samarbete med studentkåren, men att hon ändå i slutändan valde ett jobb på XX AUDITING. Det förvånade hennes omgivning att hon inte valde företaget som hon hade haft ett nära samarbete med som student.

”Det kändes ganska givet att man skulle söka jobb där [på MM AUDITING] och att man var intresserad av att hamna där. Och de trodde nog också de flesta, att jag skulle söka dit och ta ett jobb där. Så det var väl mer det som var lite chockande för folk, att det inte blev det spåret eftersom jag hade arbetat så nära med dem sista tiden.”

Jane, student

Studenternas bild var alltså att ett nära samarbete eller liknande kontakt med företaget var någonting som naturligt ledde till att man sedan sökte jobb där. Det som lämnade störst intryck var också de personer som man träffade.

Studenterna såg även kontakten som ett sätt att själva visa upp sig:

”Jag har nog alltid pratat på dem på studentaktiviteter, typ eee-dagarna, och de har ju haft gästföreläsningar och sånt för oss. Jag har alltid försökt prata med dem i pausen och jag har varit med på lite öppet hus kvällar. Så jag har ju försökt synas lite.”

Steve, student

Steves kommentar gör det tydligt att för honom handlar kontakten med företag inte bara om att se och bilda sig en uppfattning om dem – utan även om att företaget ska se och höra honom. I den meningen sysslar även studenterna med en slags branding av sig själv. Employer branding är på så viss ömsesidig; att tidigare kontakt leder till att studenten söker sig till ett visst företag handlar inte bara om att de själva känner företaget bättre, men också att företaget känner dem. Detta upplevs som en fördel i rekryteringsprocessen. Det är inte bara företagen själva som strävar efter att attrahera de bästa talangerna. Studenterna upplever också en väldigt konkurrensutsatt situation där många slåss om samma platser. Båda parter försöker därför i mötet att framställa sig fördelaktigt.

Steves kommentar vittnar om att han "försöker synas" för att senare bli ihågkommen när han skickar in sin ansökan och går på anställningsintervjuer.

4.4 Skepticism

Även om mötet med de anställda var det som studenterna själva beskrev som avgörande i hur man bildat sin uppfattning om arbetsgivaren, fanns det stundtals en skeptisk inställning till hur naturligt mötet i sig egentligen var.

"Det är ju det här med att när du går in på kontoren, att alla är glada och att alla verkar nöjda när de är på sitt jobb på något sätt. Sen är det väl också de människor man träffar, de är studentansvariga, de ska köra den grejen utåt liksom."

Jane, student

"Men alla är ju väldigt öppna och trevliga, det är nog viktigt att man har den imagen. Det tror jag man trycker väldigt mycket på inom företaget, att när ni är ute och träffar studenter så måste ni vara glada, ni måste vara trevliga och vara såna."

Steve, student

Dessa kommentarer handlade egentligen inte om att studenterna betvivlade att företagets anställda var trevliga och avslappnade. Snarare hade man som student en medvetenhet kring att de anställda på företaget uppmuntras att bete sig på ett visst sätt när de träffar studenter. Men trots att studenterna är medvetna om att mötet med studentrepresentanterna är en delvis konstlad situation och att den kanske inte rakt av representerar hur de anställda skulle uppträda till vardags, betvivlar de aldrig att företaget faktiskt har en avslappnad och trevlig atmosfär. Det visar att skepticismen i sig inte handlar om att betvivla bilden av företaget som förmedlas, utan snarare att mötet mellan student och företag är en artificiell situation och även delvis uppfattas så av studenterna. På sätt och vis är alltså studenterna medvetna om att mötet handlar om employer branding, och att företaget anstränger sig för att framställa sig på ett visst sätt.

4.5 Att gå på sin magkänsla – valet mellan de fyra stora

Valet att söka sig till något av de fyra stora revisionshusen kändes alltså som ett naturligt steg för studenterna vi har pratat med. Valet revisionshusen emellan kom för det mesta att handla om mindre påtagliga faktorer. Även om de flesta hade en klar bild av vad det var som lockade mest med just XX AUDITING, kunde de samtidigt inte konkretisera skillnaden mellan de fyra olika stora. I själva

verket vittnade flera om att de egentligen inte trodde att det var särskilt stora skillnader i hur man jobbade mellan de olika byråerna.

När våra respondenter beskrev vad det slutligen var som avgjorde valet, handlade det om en upplevd känsla av skillnad mellan de olika byråerna.

”ZZ AUDITING, till exempel, har jag ju inte haft någon kontakt med, och ändå har jag ju aldrig haft något intresse av att söka dit. Av någon anledning som jag inte kan säga varför liksom. Så att det är nog bara att man har något undermedvetet som säger att ja, men det här företaget är säkert bra eller att nej, där vill jag inte jobba.”

Jane, student

En av revisorsassistenterna förklarar skillnaden mellan sig själv och en studiekamrat som hade sökt till en konkurrerande byrå av de fyra stora, YY AUDITING. Även här handlar det om känsla och inte om handgripliga skillnader.

”Jag vet inte hur det var så att hon ändå kände från början att hon hellre ville dit. Och jag kände att jag hellre ville hit. Men jag vet inte, alltså det är också en jättestor byrå. Men jag tror ändå det är en känsla man får med personerna man träffar, för att hon har alltid känt så, att hon kände direkt mer för YY AUDITING än vad jag gjorde, och jag kände mer för XX AUDITING än vad hon gjorde. Och hon har ju precis samma möjligheter att jobba med stora klienter och små och olika branscher som jag har här. Så att jag tror det är den här känslan man får när man träffar och pratar med dem som jobbar här. Jag tror det blir någon form av magkänsla eller någonting. Jag vet inte varför.”

Kim, revisorsassistent

”Det är svårt att sätta ord på det, men några av de som man pluggade med som nu jobbar på de andra byråerna, så kan man ändå känna att, ja men jag kan nog tänka mig att han eller hon skulle börja jobba där faktiskt, för det tror jag passar honom eller henne bättre än vad det passar mig. Så att det är svårt det där, jag vet inte riktigt hur jag ska beskriva det.”

Sam, revisorsassistent

De som sökt jobb på XX AUDITING hade alltså svårt för att i konkreta termer definiera varför de valt XX AUDITING och varför andra gjort ett annat val. Bilden som förmedlas är att det handlar mycket om magkänsla och att ”passa in” bättre på en eller en annan byrå. Jämför man detta med hur företagen differentierar sig själva gentemot studenterna handlar även den delen mycket om en känsla av hur

arbetet, kollegorna och arbetsklimatet är, snarare än konkreta faktorer som lön, förmåner, arbetstider, kontor och så vidare. Från studenternas håll var det också just det personliga mötet med de anställda på företaget som var avgörande, och hur man hade uppfattat dem under mötet. Känslomässiga faktorer dominerade uppfattningen.

En av studenterna kvarhöll sig vid hur han upplevde skillnaden mellan de studenter som sökt sig till andra byråer och de som liksom han själv sökt sig till XX AUDITING. Skillnaden uttrycktes mycket i hur han själv upplevt att människor "är" på de olika byråerna, och menar att det finns skillnader både i hur man är som person och kring vad som motiverar en:

"Jag tror att det är lite olika beroende på vad man är ute efter. De som är lite, ekonomaktiga eller Stockholmsmänniskor är lite mer sådär, fint ska det vara, ser inte XX AUDITING som ett förstahandsval. Då tror jag man mer drar sig till ZZ AUDITING. Så det beror nog lite på vad man är ute efter, men om man vill ha en byrå som är lite snällare, och lite mindre vassa armbågar, tror jag att XX AUDITING är första valet. Men jag tror att om man är ute efter att göra karriär så snabbt som möjligt och jobba så mycket som möjligt så tror jag man hellre dras till ZZ AUDITING. För det känns som det är den tydliga distinktionen."

Steve, student

Återigen är det de mjukare faktorerna – som att ha ett tävlingsinriktat arbetsklimat eller inte – som framstår som skillnad mellan byråerna.

Företagens employer branding gentemot studenter handlar alltså till stor del om att skapa en känsla för företaget, vilket görs genom det personliga mötet mellan student och anställd. Att positionera sig mot andra företag blir en fråga om känslomässiga dimensioner snarare än en skillnad i konkreta arbetsuppgifter. Att synas hos studenterna bidrar för de fyra stora revisionshusen till att man betraktas som ett möjligt förstahandsval. I valet mellan de fyra stora som syns mest handlar det sedan om vilken känsla som företaget lyckas förmedla. Brandingen gentemot denna grupp av studenter handlar alltså inte bara om att visa upp att man finns – men även att visa upp hur man är.

4.6 Den externa bilden – studenternas uppfattning om XX AUDITING

”Samtliga som jobbar på XX AUDITING verkar väldigt trevliga och lätta att prata med. Så det har bara varit positiva intryck tycker jag.”

Susan, student

”Intervjuare: Vilka ord vill du beskriva för att använda XX AUDITING?”

Intervjuperson: Jag skulle säga öppet, det skulle jag säga att det är en öppen miljö. Jag skulle säga avslappnad, men det beror på hur man sätter det i perspektiv. Men avslappnad i förhållande till mycket annat jobb. Och så socialt, jättemycket sociala aktiviteter. Det är något man kör jättemycket med teambuilding, man ska arbeta i team och man ska göra andra saker tillsammans. Socialt kan man nog verkligen trycka på.”

Steve, student

”Jag har en väldigt positivt bild av dem. De är välkomnande, de är hjälpsamma, det händer lite grejer.”

Jane, student

De studenter vi intervjuade hade alla en väldigt homogen uppfattning om hur deras framtida arbetsgivare kommer att vara. Ord som avslappnade, sociala och trevliga återkommer ständigt. Uppfattningen var till stor del baserad på hur man upplevt de personer man träffade under studentaktiviteter. Den avslappnade bilden av sig själva som företaget har kultiverat går att se även i vilken typ av aktivitet man deltar i. Bland annat har aktiviteter anordnats där man kunnat rida på en mekanisk tjur, lekar och frågesportstävlingar mellan studenter och XX AUDITING och grillning på universitetet i samarbete med studentkåren. Detta bidrar till att skapa bilden av sig själva som avslappnade, även om de vi pratade mest framförallt framhöll personerna som de träffat som viktiga i att skapa bilden av XX AUDITING, snarare än vilken typ av aktivitet de anordnat.

Studenterna hade även till viss del bildat sig en uppfattning om hur arbetet i sig skulle te sig när anställningen väl påbörjas. De poängterade hur de uppskattade inslag som mentorskapssystemet, teamwork och en hjälpsam kultur och att dessa inslag mildrade nervositeten inför att börja arbeta. Studenten Steve beskrev detta som en del av den öppna attityd som han uppfattade att XX AUDITING hade:

”Det är det där att man hjälps åt. Så om du har ett problem är det inte att, fixa det, utan då är det gå till den här, den här och den här människan. Och allting finns på samma byrå med experter på alla områden, så det finns hjälp och få och man är väldigt öppen. Så man hjälper varandra väldigt mycket. Så det tror jag, att det är öppet. Och de har ju förklarat det att man får i princip tio egna företag dag ett när man börjar, och så har man ingen aning om vad det innebär, jag har ju inte varit revisor innan. Då är det ju meningen att man ska ta hjälp av all den hjälp det finns inom företaget, och på så sätt menar jag att det är ganska öppet.”

Steve, student

4.7 Den interna bilden – de anställdas uppfattning om XX AUDITING

Intressant nog beskrev de anställda på XX AUDITING företaget utifrån samma termer som studenterna gjorde. Revisorsassistenternas svar på vad de uppskattade mest med sitt arbete innehåller till stor del samma faktorer som de studenterna ansåg vara viktigt i sina val av arbetsgivare:

”Det är nog gemenskapen. Kollegorna. Jag tycker ju att arbetet är skitkul, det man gör, men det som framförallt får en att må bra eller få en att tycka att det är ett riktigt kul jobb är faktiskt kollegorna.”

Robin, revisorsassistent

”Det bästa tycker jag nog ändå är de som jobbar här; att det är väldigt kul att folk är väldigt omtänksamma, folk tar sig tid liksom oavsett vem det är.”

Kim, revisorsassistent

Precis som studenterna framhöll människorna de träffade som viktigast för att bilda sig en uppfattning om företaget så lyfte revisorsassistenterna fram den sociala gemenskapen och sina kollegor som viktigast för sin trivsel. Det verkar alltså finnas ett allmänt fokus på människor, både i studenternas bild av företaget och hos revisorsassistenterna. Dessa beskrivs i liknande termer som sociala, trevliga, avslappnade och omtänksamma.

Ett inslag i arbetet som revisor är hur XX AUDITING lär upp sina nya anställda i arbetet. Nyanställda har en intensiv period med mycket utbildningar i början, men framförallt har XX AUDITING en fostrande inställning där nya uppmanas att lära sig genom att fråga om hjälp. Ett återkommande tema är hjälpsamma kollegor som alltid ställer upp och svarar på frågor. Hos de som arbetade på företaget fanns en konsensus om att det är så organisationen lär sig. Precis som Steve tidigare

vittnade om att XX AUDITING hade ett mjukare arbetsklimat och inte var förstahandsvalet för den som var för karriärfokuserad, bekräftar revisorsassistenterna själva bilden av att på XX AUDITING lär man sig och utvecklas genom att lära andra och arbeta tillsammans.

”Intervjuare: Vad betyder det att göra karriär på XX AUDITING?”

Intervjuperson: Att man ställer upp. Det är jätteviktigt i början att man ställer upp för teamet, man jobbar ju nästan alltid i team. Så att man ser till så att dels alla har det bra, och dels att man blir klar med det man ska bli klar med och att man tar ansvar för det.”

Sam, revisorsassistent

Även denna kommentar pekar mot att begreppet karriär speglar ett mjukare klimat där man inte kommer uppåt genom att arbeta individualistiskt, utan snarare genom att fokusera på teamet. Kollegorna beskrivs ofta som hjälpsamma, och att organisationen uppmuntrar nyanställda att fråga om hjälp uppfattade de vi intervjuade som någonting distinkt för företaget och någonting de uppskattade väldigt mycket. För att systemet ska fungera krävs det även att äldre kollegor tar sig tid i sitt arbete för att lära de yngre. Detta beskrev en revisorsassistent som något självklart, och att alla delade den uppfattning om att det är så organisationen i stort lär sig.

[...]”Och alla har ju det tänket, att för att vi ska komma framåt måste vi lära de nya. Och de nya frågar, vi lär ut, och man vill göra det. Det är inte så att om någon frågar så bara, ”jag orkar inte”. Utan man vet att det är så det måste fungera för att alla ska lära sig, det är ju så folk lär sig. Så att alla är väldigt inpräntade med det tänket.”

Robin, revisorsassistent

4.8 Socialisering och gemenskap

Teamwork beskrivs frekvent som ett dominerande inslag i arbetet på XX AUDITING. Uppdrag ute hos klienter görs mycket sällan på egen hand, utan medarbetarna jobbar i olika team beroende på vilket uppdrag de har just då. Medarbetarna på företaget beskriver också hur kollegorna är en viktig faktor för sin egen trivsel. Gemenskap, att jobba i team och att vara trevliga, sociala människor återkom under våra intervjuer som dominanta inslag av arbetet på XX AUDITING.

När de nyanställda börjar på XX AUDITING väntar en period av intensivt lärande enligt de vi har pratat med. Inte bara åker de som nyanställda på flera utbildningar, de ges också med en gång egna uppdrag som organisationen uppmuntrar dem att lösa genom att ständigt fråga om hjälp. Som

nyanställd kastas man mer eller mindre rakt in i arbetet. Innan dess har kontakten bestått av att träffa de anställda på studentaktiviteter och liknande. En av revisorsassistenterna beskrev situationen som nyanställd:

”Först ska man ju säga det att vi hade fått vara med på en hel del saker innan vi började här, på lite konferenser och sådana grejer. Så när man kom hit så kände man ändå, man hade ändå träffat de andra, man var inte helt sådär ny när man kom hit. Man hade ändå sett de andra innan. Och det var jäkligt skönt. För då var man inte helt grön.”

Robin, revisorsassistent

De som fått anställning fick vara med på ett flertal aktiviteter och beskrev själva detta som positivt då de kände sig mindre främmande inför organisationen och sina nya kollegor när de väl började. Robin fortsätter att beskriva hur han upplevde mötena med organisationen innan han började sin anställning:

”Det var jäkligt schysst faktiskt, för när man då kom första dagen så var det ändå några stycken som man bara ”hej, hej”. Och det är ju därför de gör det också. Det är lättare att komma in i gemenskapen utanför jobbet då, eller vad man ska säga. Inte bara rakt in i jobbsituationen.”

Robin, revisorsassistent

Genom att få lära känna sina blivande kollegor kom de nya revisorsassistenterna lättare in i gemenskapen, något de själva upplevde som positivt. Robins kommentar vittnar också om att det är viktigt att ha en gemenskap *utanför* arbetet och inte bara inom jobbet. Överlag upplevs XX AUDITING av sina anställda och beskrivs även utåt som en social arbetsplats, där mycket aktiviteter utöver själva arbetet anordnas. Bland annat anordnas After Work, pub i kontorets matsal och dessutom betraktar de anställda studentaktiviteterna som en chans att umgås mer avslappnat med kollegor och studenter. Revisorsassistenterna är själva med och anordnar dessa aktiviteter.

En viktig del av socialiseringen in i gemenskapen är att nyanställda uppmuntras att fråga om hjälp. Som tidigare nämnts beskrivs detta som ett viktigt inslag i arbetet och en del av organisationens lärande. Därför är det förstås viktigt att de nyanställda uppfattar detta och själva vågar fråga. I våra intervjuer var detta någonting som även studenterna som inte börjat arbeta ännu var mycket välbekanta med. De beskrev det som en positiv del som reducerade deras egen nervositet över att börja arbeta och lämna studentlivet. Att få fråga om hjälp kunde på så vis kompensera för det faktum

att många av dem inte hade provat på konkret revision i utbildningen. Detta viktiga inslaget i XX AUDITINGs arbets sätt har alltså kommunicerats redan innan anställningen började.

4.9 Från organisationens synvinkel – syftet med employer branding

De studenter vi har intervjuat har som vi diskuterat en tydlig uppfattning kring hur XX AUDITING är som arbetsgivare. Vi har hittills berört hur både studenter och revisorsassistenter bildar sina uppfattningar om XX AUDITING och vilken bild de har av organisationens identitet. Employer branding har framstått som en fråga om möten mellan företagets anställda och studenterna och uppfattningen baseras på känslomässiga dimensioner såsom att vara avslappnad och social snarare än på konkreta faktorer som lön, förmåner, arbetsuppgifter och liknande.

För att komplettera vår uppfattning om den employer branding företaget engagerar sig i var det viktigt att även ta in företagets egen synvinkel. Därför ägde en av intervjuerna på företaget rum med en redovisningsmedarbetare vars roll huvudsakligen innefattar att agera som kontaktperson gentemot studenter. Det framgår ur intervjusamtalet att företaget har en tydlig struktur och strategi för hur studentkontakten ska utformas, vilket vittnar om att det är en viktig del för dem. Nationellt arbetar två heltidsanställda i Stockholm enbart med studentfrågor. I deras uppgifter ingår bland annat att ansvara för studenttidningar och annat tryckt material, men de arbetar också med andra praktiska detaljer som att se till att montrar finns på plats under arbetsmarknadsdagar och liknande. På de olika orterna runt om i Sverige skiljer sig sedan studentupplägget från kontor till kontor. I Malmö finns ett särskilt studentråd bestående av fyra personer som officiellt sköter kontakten med studenter. Tillsammans med en ansvarig från HR-avdelningen läggs sedan en särskild budget upp som utgör grunden för vilka studentaktiviteter som ska genomföras. De årliga eee-dagarna i Lund är på förhand bestämda, men i övrigt ges väldigt stort spelrum kring vad för typer av aktiviteter företaget väljer att arrangera eller delta i. De övriga medarbetarna på kontoret engageras sedan i aktiviteterna.

När frågan om vad som är målet med dessa studentaktiviteter ställdes, gavs svaret att det finns två syften från företagets sida. Rekrytering och marknadsföring är de två huvudsakliga skälen och här utgör eee-dagarna ett viktigt inslag.

”Ee-dagarna brukar generellt vara jättebra. Det är ett bra sätt att både marknadsföra och hålla kontaktsamtal, sen beror det alltid på hur mycket man rekryterar här och nu. Ska man rekrytera mycket under ee-dagarna så är ee-dagarna super. Bra genomströmning av folk. Annars är det ju mer på marknadsföringshållet.”

Charlie, studentansvarig

Brandingen gentemot studenter handlar alltså för företaget inte bara om att attrahera de bästa studenterna. Man inser även att de studenter som inte börjar arbeta på företaget senare i sitt arbetsliv kan bli potentiella kunder.

Under våra observationstillfällen under ee-dagarna visade företaget en markant differentiering gentemot de andra fyra stora som också var där. Den grafiska utformningen av företags monter var färgglad och ett flipperspel i ena hörnet bidrog till en lekfull stämning. Studentrepresentanterna var klädda i pikétröjor och skilde sig från flera övriga revisionsföretag där representanterna var klädda strikt i skjorta, slips och mörk kostym. Charlie nämner även själv hur företaget i många år har satsat på en mer avslappnad klädstil under dessa arbetsmarknadsdagar för att profilera sig som just den typen av arbetsplats och beskriver att det brukar vara ett uppskattat inslag.

[...]”förr i tiden hade vi alltid hoodtröjor, nu har vi alltid piké istället. Vi brukar inte komma i skjorta, kostym och slips utan vi kommer lite mer relaxed, lite mer avslappnat, så som vi själva upplever att vi har en ganska så relaxed och skön stämning.[...] Den vill vi ju gärna ha ut också, och det tror jag vi lyckas bra med.”

Charlie, studentansvarig

Denna avslappnade framtoning var även någonting som studenterna själva uppfattade.

”Första ee-dagarna jag gick på så såg jag skillnad på de fyra revisionsbyråerna och då tilltalade det mig väldigt mycket den stilen som XX AUDITING körde. Och jag har förstått att de ibland får kritik för att de ser för avslappnade ut och att de är oseriösa jämfört med de andra. Men det tilltalar mig att de är tio människor som alla är unga och står i jeans och piké jämfört med då de andra som står två kostymnissar och vill någon annanstans, om man vill hårdra det lite.”

Steve, student

XX AUDITING försöker alltså att utmärka sig genom klädsel och visuell utformning för att marknadsföra budskapet om en avslappnad arbetsplats gentemot studenterna. Det intressanta i

sambandet är att klädseln återkom som ett generellt tema för att visuellt uttrycka för studenter vilken typ av arbetsplats man var om klädsel. Dock fanns det en inbyggd paradox i att revisorerna själva i sitt arbete inte bar den typ av klädsel de hade under studentaktiviteter. En av revisorsassistenterna resonerade kring klädseln man förväntades bära som revisor:

”Det är klart det finns lite att man ska se ordentlig ut, i och med att vi är ute ofta. Jobbar ute hos klienter och ute och hjälper dem, och då får man väl ändå se lite ordentlig ut. De säger ju ändå alltid att ”här kommer revisorn”.”

Kim, revisorsassistent

Här framstår klädsel snarare som ett uttryck för en professionalism som ska upprätthållas gentemot kunderna. I begreppet revisor finns det vissa förväntningar, däribland ”att se ordentlig ut”.

”Men bara en sådan grej som på eee så kan man försöka sticka ut lite grann. Man måste inte stå i mörk kostym och slips bara för att, alltså vi jobbar ofta i det, eller kanske inte slips alltid. Men man kan försöka nå ut till studenterna på ett annat sätt, för att det gör att man faktiskt får en annan bild.”

Sam, revisorsassistent

När företaget träffar studenter blir kläderna, snarare än en direkt representation över att vad de faktiskt själva bär på arbetet, ett uttryck för en avslappnad arbetsplats. I arbetet är kläderna en signal gentemot kunder, vilket Kim antydde i sin kommentar om att vara professionell och att bete sig som en revisor förväntas bete sig. I representationen mot studenterna skulle däremot den klädseln sända ett budskap som skulle vara kontraproduktivt mot bilden som avslappnad, vilken företaget försöker förmedla. Poängen är inte att företaget missrepresenterar sig gentemot studenterna, utan snarare att det finns en medvetenhet om de stundtals skilda bilder som visas upp gentemot klienter och potentiella anställda. Budskapet i branding anpassas efter målgruppen och gentemot studenter blir klädseln ett sätt att representera en avslappnad miljö.

På Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet har XX AUDITING valt att synas inte bara i ”traditionella” sammanhang såsom gästföreläsningar och arbetsmarknadsdagar, men även genom andra speciella aktiviteter där de deltar som enda gästande företag. Bland annat ordnar företaget femkamp mellan studenter och XX AUDITING och grillning i studentkårens lokaler. På företagets hemsida nämner de även att de även deltar på mer lättsamma aktiviteter som matlagningsdagar, chokladprovningar och biobesök.

[...]”sådana saker som att synas i rätt sammanhang och kanske i lite roliga sammanhang, och inte alltid hålla på sin image till 100 % som man ibland får uppfattningen att någon av de andra byråerna gör.”

Sam, revisorsassistent

Bilden av att vara ett socialt och avslappnat företaget förmedlas inte bara i hur man presenterar sig på de aktiviteter man deltar, utan även på att man deltar på aktiviteter med en annan framtoning än de mer traditionella. Detta uppfattar företaget som en skillnad mellan sig själv och de andra revisionshusen.

XX AUDITING arbetar alltså aktivt med att representera sig gentemot studenter, dels genom heltidsanställda på nationell nivå, dels med ett formellt studentråd. Företaget uttrycker även själva att de vill framstå på ett sätt som direkt överensstämmer med den bild studenterna själva har. Ord som informella, trevliga och familjär återkommer.

[...]”vi ska vara informella, trevliga, glada, vi visar gärna att vi har skoj, så vi stannar jättegärna kvar länge på fester och sådant. [...] Familjär ibland, det försöker vi prata lite grann om, att vi har en familjär stämning på kontoret, för det är det och det försöker vi gärna förmedla. [...]jag tror för att lyckas, vilket jag ändå tycker vi gör, så måste man köra på det som man faktiskt är. [...] Är man inte familjär så kan man inte försöka. Då misslyckas man med att framställa sig, och det är väl oftast lätt att slå håll på.”

Charlie, studentansvarig

Företaget själva trycker på vikten av att förmedla sig så som man faktiskt ”är” och menar att det hade varit lätt för studenter att punktera en felaktig bild när de själva börjar arbeta på kontoret. De känslomässiga dimensionerna som vi tidigare har diskuterat varit viktiga för studenterna förefaller stämma väl med de budskap företaget strävar efter att nå ut med.

Det har visat sig att en mycket stor andel av de studenter som söker sig till företaget på en anställningsintervju någon gång har varit i kontakt med företaget tidigare i olika sammanhang. Betydelsen av att ha träffat företaget och dess medarbetare tidigare framkom som en viktig aspekt för intrycket av XX AUDITING, delvis inför ansökningsprocessen som sådan. Vi har sett hur studenterna i viss mening sysslar med branding själva, genom att delta i studentaktiviteter och få en chans att prata med företagsrepresentanter. Även företaget menar att mötet med studenterna är en bra första koll inför en senare anställning. Bland annat nämns eee-dagarna som en utmärkt

möjlighet till att rekrytera. Employer branding fungerar alltså parallellt som ett sätt för företaget att skapa sig en uppfattning av studenterna redan innan de beger sig in i anställningsfasen och eventuellt sedan rekryteras.

[...]”jag kommer ju ihåg vissa studenter som jag har pratat med jättemycket och så, så på det sättet så blir det ju lite så, en koll liksom på vilka som har varit här.”

Kim, revisorsassistent

Det blir här ännu en gång tydligt hur employer branding faktiskt är ömsesidigt, och fungerar som en förhandskoll från både företagens och studenternas sida. Employer branding handlar för företaget om att skapa en attraktiv bild av sig själv som arbetsgivare. Men varje kontakt kan också utnyttjas av studenterna för att synas av företaget och skapa sig en positiv bild av sig själva. Brandingen är således ömsesidig; där båda parter är medvetna dels om att de representerar sig själva, men också att det samtidigt är en möjlighet för dem att skapa sig en bild av den andra parten.

Vi kan alltså se att XX AUDITING har en uttryckt strategi för hur kontakten med studenter ska läggas upp och vilket budskap som ska framhävas. Det finns en stark överensstämmelse mellan den bild som företaget önskar förmedla och den bilden studenterna har av organisationen innan de börjar arbeta. Vårt underlag är förstås för begränsat för att dra slutsatser om samtliga studenters uppfattning om XX AUDITING, men det verkar som att det är effektivt i den meningen att de studenter som lockas till företaget har en bild som överensstämmer med hur organisationen vill framhäva sig själv.

5. Analys

5.1 Kunskapsföretag och dess anställda

För att förstå den kontext vi har studerat är det viktigt att sätta den i sitt sammanhang. Revisionsarbetet i sig präglas av medarbetarna då det är dessa som träffar klienterna och det är deras kunskap som utgör tillgången i organisationen. XX AUDITING's interna fokus på att lära upp sina medarbetare genom att uppmuntra dem till att fråga andra medarbetare visar på betydelsen av den enskildes kunskap och färdigheter; överföring av denna kunskap sker från person till person. Företaget är också beroende av utbildad personal och all deras rekrytering sker från nyutexaminerade universitetsstudenter. Företaget anställer alltså bara högt kvalificerad personal och det är personalens kompetens och kunskap som utgör den stora tillgången för företaget. På så vis kan företaget ses som ett kunskapsintensivt företag (Alvesson, 2001).

Att förstå betydelsen av personal för fallföretaget och andra liknande kunskapsföretag är centralt för att också förstå fenomenet employer branding. Företaget lägger stora resurser på att synas hos studenter och på ett omsorgsfullt sätt odla bilden av sin organisationsidentitet utåt. Detta hade inte kunnat motiveras om inte de anställda hade varit en vital resurs för företaget.

Alvesson (2001) argumenterar för att den traditionella maktbalansen mellan arbetsgivare och anställd skiftas i och med att kunskapsföretag är relativt mer beroende av sina anställda än vad traditionella produktionsföretag är, där den stora resursen istället utgörs av exempelvis maskinparken eller lokaler. Detta sätt att förstå relationen mellan ett kunskapsföretag och dess anställda får betydelse för konceptet employer branding. Att lägga resurser på att attrahera rätt anställda indikerar vissa speciella förhållanden på arbetsmarknaden. För det första måste skillnaden i värde mellan en bra anställd och en mindre bra anställd motivera den kostnad det innebär för företaget att ägna sig åt employer branding. Sedan borde rimligtvis kvalificerad personal vara en bristvara, annars hade företagen själva kunnat invänta att potentiella anställda söker upp dem. Dessa faktorer är giltiga för kunskapsföretag varpå man kan dra slutsatsen att aktiviteter såsom employer branding också blir mest intressant för denna typ av företag.

Vår analys av vårt empiriska material och de slutsatser vi drar ska därför ses mot bakgrund av kunskapsintensiva företag. Det finns förstås många företag som inte uppfyller denna definition, och för dessa är våra slutsatser mindre intressanta. Om employer branding existerar och vad det har för effekter i en sådan kontext är en helt annan studie som vi lämnar åt framtiden.

5.2 Det handlar om känsla

Den employer branding som vi har studerat har handlat om möten mellan människor. Faktorer som marknadsföringsmaterial, välkända varumärken och liknande har inte alls tagits upp som viktiga för våra intervjuobjekt. Däremot har den relation man bygger med en organisation i mötet med deras anställda lyfts fram. De faktorer som har framkommit som viktiga i valet av arbetsgivare har varit de känslomässiga dimensionerna – hur man upplever att organisationen "är". Som tidigare lyfts fram i teorin är detta en av likheterna mellan employer branding och corporate branding, och våra slutsatser stödjer således några av dem som tidigare lyfts fram (e.g Collins & Stevens, 2002).

Hur själva arbetet är i konkreta termer såsom arbetstider, lön, förmåner och så vidare har alltså inte påverkat valet i någon större utsträckning. Det är inte heller vad fallföretaget i vår studie har försökt att kommunicera. Det studerade fallföretaget har istället framhåvt att de har en avslappnad arbetsmiljö med trevliga och sociala anställda. Man kan tänka sig att deras konkurrenter har positionerat sig på andra grunder. Av ett av våra intervjuobjekt utmålas exempelvis en av de andra fyra stora som en prestigefylld byrå, där karriäravancemang är centralt.

Det finns här en likhet i det tidigare diskuterade skifte i fokus från product branding till corporate branding, som fokuserar på att förmedla en bild av hela företaget och inte enbart produkten. (Hatch & Schultz, 2003; Balmer & Gray, 2003). På liknande sätt har vi i vår studie sett att det är känslan man får av organisationen och av de människorna som arbetar där snarare än konkreta faktorer som blir avgörande i valet av arbetsplats. Med andra ord kommuniceras det de anställda själva upplever som distinkt med sin arbetsplats; organisationens identitet (Dutton et al, 1994). Som vi ska se senare har detta fler effekter än att bara skapa en attraktiv bild av organisationen som arbetsgivare.

5.3 En ömsesidig process

Syftet med employer branding förstås traditionellt som att attrahera de bästa anställda till sig (Backhaus & Tikoo, 2004) och därmed nå konkurrensfördelar. Vi vill argumentera för att denna förenklade förståelse för fenomenet missar flera intressanta aspekter. Vår studie har visat att employer branding inte är en ensidig process. Trots att fallföretaget hade en tydlig och uttalad ambition med sin employer branding, som periodvis får ses som mycket intensiv, upplevde studenterna inte sig enbart som mottagare. Tvärtom framhöll de vikten av att representera sig själva och synas av företaget samt vilka fördelar det senare gav dem när de sökte arbete hos XX AUDITING. På samma sätt såg också företaget mötet med studenter som ett sätt att "få koll" på de som senare skulle söka sig till företaget. Så trots att de lade stora resurser på att locka till sig studenter, såg de även sig själva i en position att både kunna välja *och* välja bort.

Detta visar att det inte alltid finns en tydlig avsändare och mottagare av employer branding samt hur det är en process där båda parter framhäver sig själva gentemot varandra. Employer branding bör kanske istället ses som en möjlighet för arbets sökande och företag att se om man passar ihop. Snarare än att en part attraherar den andra, attraherar parterna varandra genom en överensstämmelse mellan hur organisationen definierar sig och individens konstruktion av sin identitet. Den ömsesidighet vi har sett i processen pekar mot att det finns en jämställdhet mellan den potentiella anställda och företaget, i alla fall innan rekryteringsprocessen som sådan sätts igång med personlighetstester, intervjuer och så vidare.

5.4 En dominerande bild av organisationen

Vår studie visar att det finns en dominerande bild av fallföretagets identitet, kretsande kring koncept som att vara social och avslappnad. Denna bild delas av de vi pratat med inom organisationen och i princip samma ord används av alla anställda vi intervjuat för att beskriva organisationen och kollegorna. Denna dominant diskurs återvänder ständigt och finns även med i beskrivningarna som intervjupersonerna ger av sig själva. Det finns med andra ord en upplevd organisationsidentitet med attribut som de anställda även konstruerar sig själva i termer av.

Förekomsten av en organisationsidentitet i sig kanske inte är förvånande. Däremot fann vi i vår studie att samma bild av organisationen fanns hos de studenter som inte arbetat en dag på företaget. Detta handlar alltså inte om en bild av företagets varumärke, utan om hur arbetsplatsen är, relationen kollegorna emellan och vilket beteende som uppmuntras på företaget. Studenterna hade skapat sig denna bild uteslutande genom möten med de anställda de träffat genom employer branding-aktiviteter.

Ett konkret exempel på detta är den kultur av att fråga andra seniora medarbetare för att lära sig som finns på fallföretaget. Detta var någonting som studenterna hade en medvetenhet om, trots att de inte jobbar på företaget och därmed rimligen inte borde känna till interna rutiner för att sprida kunskap.

Hur man ser på denna typ av företeelser beror mycket på vilken perspektiv man tar på styrning i organisationen. Den som likt CMS ser normativ styrning som ett sätt att påverka individens beteende genom "osynliga" styrningsmetoder såsom exempelvis subjektifiering (e.g. Alvesson, 2001; Alvesson & Willmot, 2002), skulle kunna argumentera för att anställda här formas att bli individer som anpassas in i organisationen genom normativa styrningsmetoder. Det indikerar att det finns någon som formar och att denne någon har en agenda förutom individens välmående och trivsel – i slutändan organisationens produktivitet, som gynnas av att anställda är villiga att dela med sig av sin

kunskap till nyanställda. Detta behöver dock inte vara hela sanningen, som vi ser i exemplet med fallföretagets kultur kring att fråga för att lära. Även om organisationen säkerligen gynnas av kunskapsflödet som skapas är det inte säkert att denna typ av ”styrning” är någonting negativt för individen. I själva verket återkom våra intervjuobjekt till att de kände en osäkerhet inför att vara nyanställda och inte ha erfarenhet av yrket. Kulturen att fråga om hjälp och att hjälpa andra var någonting som reducerade deras osäkerhet och ångest över den nya arbetssituationen som de stod inför. De lyfte fram denna aspekt som något uteslutande positivt. Att vara hjälpsam var dessutom någonting de identifierade sig med på ett personligt plan.

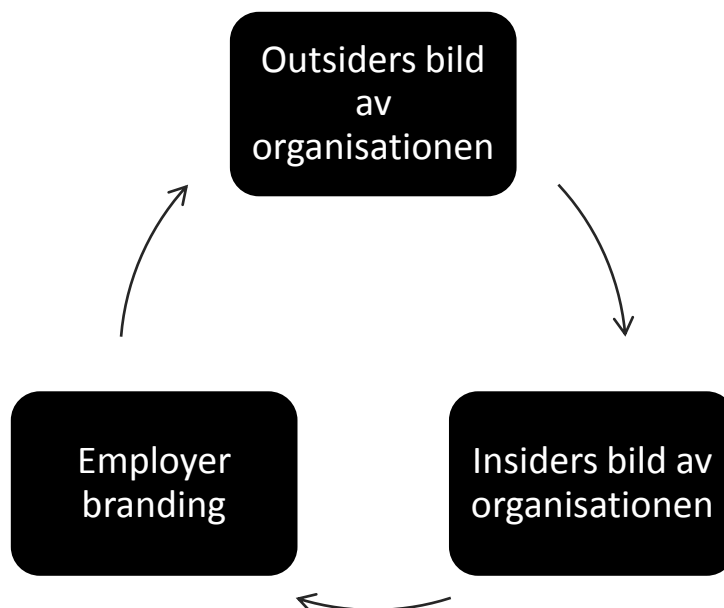
Det finns alltså en dominerande uppfattning om hur organisationen är hos de som ännu inte påbörjat sin anställning. Men bilden vi ser är långt mer komplex än att reducera detta till ett sätt för organisationen att ”styra” potentiella anställda att bli individer som passar in i organisationen. Genom att vara tydlig och öppen med sina värderingar lockar företaget till sig dem som redan innan anställning identifierar sig med organisationen; de vi har intervjuat beskrev sig själva mer eller mindre i exakt samma termer som de använde för att beskriva företaget. På så vis finns det redan en överensstämmelse mellan individens och organisationens upplevda identitet. Hur mycket av detta som handlar om att organisationen lockar till sig de som redan passar in, och hur mycket av det som handlar om att de blivande anställda konstruerar sig själva i termer som gör att de kommer passa in på sin arbetsplats är omöjligt att besvara baserat på den studie vi har gjort. Det man däremot kan se är att studenterna själva är medvetna om employer branding-processen samt att företaget försöker förmedla en viss bild av sig själva, och stundtals är studenterna skeptiska mot det. Den bild och kunskap om företaget och arbetsmiljön de upplever sig ha uttrycks dock ofta som någonting tryggt och någonting som kommer att förenkla deras eget steg från outsider till insider i organisationen. Även om det finns ett normaliserande moment i att studenterna börjar arbeta på en organisation där de redan är medvetna om hur ”saker går till” bör det inte förringas att detta även beskrivs som någonting positivt hos studenterna själva. Om man sedan räknar in att employer branding-processen är ömsesidig, som vi tidigare har argumenterat för, blir det svårt att reducera fenomenet till någon form av normativ kontroll.

Istället vill vi argumentera för att den effekt vi ser av employer branding går utanför den traditionella föreställningen om att enbart attrahera bra anställda. Genom employer branding målas en bild av organisationen som arbetsplats upp. Detta gör att de som börjar arbeta på företaget redan innan anställning har en bild av organisationens identitet, vilken överensstämmer med organisationens egen bild, förutsatt att budskapet i employer branding har nått fram. Dessutom konstruerar de sig själva i samma termer som de uppfattar att organisationen definieras efter.

6. Slutsats

Från analysen av vår insamlade empiri har ett antal slutsatser dragits. Dels har vi funnit att det budskap som kommuniceras i employer branding handlar om mjuka faktorer snarare än konkreta. Inom vårt fallföretag kommunicerades det som de anställda själva upplevde var dominanta inslag i sitt arbete; trevliga, sociala kollegor och en avslappnad miljö. Dels fann vi också att employer branding verkade mest effektivt genom möten mellan människor. Tryckt material och liknande var inte betydelsefullt i samma utsträckning som mötet med de som skulle bli ens kollegor. Slutligen ser vi att genom employer branding så bildar sig de blivande anställda en bild av organisationens identitet, som stämmer överens med den bilden som de anställda själva har av företaget. Organisationens identitet hänvisar här till vad de anställda själva uppfattar som utmärkande och dominanta drag (Dutton et al, 1994) – nämligen att vara en avslappnad, social arbetsplats med fokus på kollegor, gemenskap och teamwork.

Vi ser alltså i vår studie att den employer branding som fallföretaget ägnar sig åt kretsar kring organisationsidentiteten och hur denna förstås och uppfattas av de anställda. Vi slutsats är att employer branding har en förstärkande effekt på organisationsidentiteten. Genom att ägna sig åt intensiv employer branding kan organisationen inte bara attrahera de bästa talangerna till sig; effekten blir en förstärkning och befästning av den dominanta bild av organisationen som de anställda har. Vi utvecklar detta resonemang nedan i *figur 1* som vi väjer att benämna Employer branding-cirkeln.



Figur 1. Employer branding-cirkeln

Employer branding handlar, som vi sett i vår studie, om mötet mellan potentiella anställda – outsiders – och de som redan är anställda på företaget – insiders. Under detta möte representerar och förmedlar insiders den bild de upplever av sin arbetsplats. Budskapet i branding handlar om organisationens identitet och inte om konkreta arbetsuppgifter eller liknande faktorer.

Den bild som outsiders får baseras således på hur de anställda själva uppfattar organisationen. Vi har stött på flera kommentarer under våra intervjuer om att organisationen inte kan förmedla någonting som den inte är. Till viss del ser vi också detta i hur studenterna uppfattar fallföretaget. Även om det finns en viss skepticism hos studenterna kring att mötet till viss del är en artificiell situation så bedöms organisationen baserat på hur studenterna uppfattar att de anställda är som individer. När representanterna är avslappnade och trevliga blir detta bilden som förmedlas även av organisationen. Trots att det finns en viss grad av styrning från företaget i fråga om vilken typ av aktivitet man vill delta i och hur man vill uppfattas – bland annat genom mer avslappnad klädsel – hade detta lätt fallerat om de anställdas beteende förmedlat en annan bild. Således är det snarare de anställdas egen bild av organisationen som förmedlas genom employer branding.

En del outsiders kommer senare att bli insiders när de får anställning inom organisationen. Som vi har sett har dessa individer en på förhand klar uppfattning om deras blivande arbetsplats, både i termer om hur kollegor "är" och vilken typ av beteende som är normen; i fallföretagets exempel praxisen att fråga mer erfarna kollegor om hjälp för att lära sig yrket. De har med andra ord en bild av organisationens identitet och arbetssätt redan innan de anländer till kontoret på sin första arbetsdag. Dessutom har företaget genom att öppet kommunicera vilken typ av organisation man uppfattar sig själva som, redan i förväg kunnat rekrytera individer som identifierar sig med denna bild. Den process som Ashforth & Mael (1989) talar om, där nyanställda söker en stabil källa för identitet genom organisationen, kan alltså sägas ha börjat redan innan anställningen i sig.

På så sätt föder outsiders bild av organisationen in i insiders bild när dessa går från att stå utanför organisationen till att vara anställda. De tar då med sig sin bild av organisationen och betar sig därefter. På så sätt ser vi att organisationens identitet förstärks genom employer branding där individer redan på förhand identifierar sig med och konstruerar sig själva i liknande termer som de uppfattar organisationen. Att på förhand ha en uppfattning om arbetsplatsen innebär att individen redan har ett ramverk för att förstå organisationen. Detta menar vi påverkar hur individen tolkar upplevelser av arbetsplatsen så att även om det hade existerat alternativa diskurser eller bilder av organisationsidentiteten så förstås och tolkas dessa utifrån den förståelse man redan har bildat sig som outsider. Cirkeln sluts i och med att de som tidigare varit outsiders blir insiders och därmed

deltar i employer branding-aktiviteter där de för vidare den dominanta bild som de själva fötts som outsiders. På så vis kan organisationsidentiteten så som den förstås av de anställda, fortsätta att förmedlas till outsiders som i sin tur är blivande insiders.

7. Diskussion

Vi har i vår studie sett att employer branding som fenomen är långt mer komplext än hur det traditionellt har förståtts. Detta måste därför förstås och studeras även utifrån perspektivet kring vad som händer efter att de potentiella anställda går över till att bli anställda. Vi har kommit fram till att employer branding kan ha en förstärkande effekt på organisationens identitet, dels genom att individer rekryteras som redan innan identifierar sig med de dominanta inslagen av identiteten, dels genom att dessa individer socialiseras in i organisationens sätt att vara redan innan de börjar sin anställning.

Att employer branding verkar mest effektivt genom känslomässiga faktorer än konkreta, ser vi som ett tecken på ett skift i vår relation till vårt arbete. Dagens kunskapsarbete handlar om mer än endast ekonomisk ersättning för arbete, och när vi blir mer intresserade av vad organisationen gör för vårt välbefinnande och utveckling blir arbetsklimat mer intressant än löneförmåner. Den ömsesidighet vi ser i employer branding-processen, visar också på annan typ av maktbalans mellan arbetsgivare och anställd. Som vi tidigare har diskuterat står kunskapsarbetare i en bättre position gentemot sina arbetsgivare än vad exempelvis industriarbetare traditionellt har gjort, mycket på grund av de är relativt mer eftertraktade på arbetsmarknaden och därmed lätt kan finna anställning. Detta visar sig i individens relativa frihet i att själv välja vart man vill arbeta. Effekten blir att de anställda börjar ställa andra typer av krav på uppfyllelse från sin arbetsgivare än tidigare. Företagets privilegierade ställning har också försvagats, då deras anställda blir en svårersatt resurs. Dels genom att den kunskap företagets erbjudande baseras på finns förkroppsligat i individen, men också då individen blir en representation av företaget utåt.

Vi har sett i vår studie att genom employer branding-aktiviteter bildar sig den blivande anställde sig en bild av organisationens identitet redan innan anställningen börjar. I vår mening omprövar det traditionella antaganden om när socialiseringsprocessen börjar. Denna inleds inte först när individen börjar sin anställning. Employer branding öppnar upp för att individen influeras av sina framtida kollegor redan innan denne har börjat arbeta, och i vissa fall redan innan denne sökt anställning på företaget.

Genom employer branding har vi sett att företaget öppet kommunicerar den typen av organisation som de uppfattar sig själva som. Detta gör att de potentiella anställda redan innan har en chans att matcha sig själva med företaget och se om det finns en överensstämmelse mellan den bild man har av sig själv och den bild man får av organisationen. Detta öppnar upp för en rad framtida frågor som inte kan besvaras enbart med vår studie. Vad betyder det här för konceptet normativ kontroll? Underlättas denna av att de anställda redan från början är dragna åt de dominerande inslagen i organisationsidentiteten? Kan man överhuvudtaget tala om kontroll, om kontroll handlar om att influera beteendet och konstruktionen av sig själv i en riktning som ändå hade varit naturlig för individen baserat på dennes tidigare självuppfattning?

Vårt teoretiska bidrag till området employer branding blir således en ökad förståelse för processen i vidare mening än hur den traditionellt har förstått. Vi ser employer branding som en process med större verkningar än att enbart attrahera de bästa talangerna, och en process som inte enbart slutar när den arbetssökande blir anställd. I den meningen måste den som önskar förstå employer branding även titta på vilket budskap som kommuniceras, hur detta är kopplat till organisationsidentiteten och hur individens socialisering och identifiering med organisationen påverkas. Vi ser vår studie som ett första steg i denna utökade förståelse för begreppet employer branding.

Likaså utmanar våra slutsatser föreställningar om när socialiseringsprocesser sätts igång och hur anställda redan på förhand kan ha en identifikation med sitt arbete. På så vis tror vi även att vår studie kan bidra till studier inom organisationsteori genom att visa att även dessa skulle gynnas av att titta på hur employer branding skapar en matchning mellan individens uppfattning om sig själv och organisationsidentiteten. Därför bör man i studier av organisationsidentitet och hur de anställda förstår denna även ta hänsyn till de processer för socialisering som startas genom employer branding.

Ett annat intressant framtida område att studera är hur den tidigare uppfattningen om organisationsidentiteten påverkar individens tolkning och förståelse av organisationen. Vad händer i de fall där den förväntade bilden av organisationen som blivande anställda har står i konflikt med den verklighet de upplever på företaget? Vilken bild finner de anställda som dominant i de fall, och vilken bild för de själva vidare genom employer branding? Och hur reagerar de när den upplevda verkligheten inte lever upp till förväntningarna? Vi har i vår relativa begränsade studie inte heller haft tillgång till att följa intervjuobjekten under en längre tidsperiod. Att göra en sådan longitudinell studie hade också kunnat vara intressant för framtiden, framförallt för att upptäcka hur den bilden som skapats på förhand utmanas och bekräftas när anställningen inleds.

Slutligen bör ett par ord sägas om kontexten vi har studerat. Employer branding gentemot universitetsstudenter får ses som ett extremfall, och det finns få andra kontexter där fenomenet är lika distinkt och tydligt. Universitetet, studentkårer och företagen själva skapar mängder med tillfällen för studenterna att träffa företag. Dessutom är studenterna vanligen inte upptagna med ett annat arbete, så kontakten och intresset kan ske helt öppet utan risk för konsekvenser. I andra kontexter tror vi att arenan för möten mellan företaget och potentiella anställda är mer begränsad, men icke desto mindre tror vi att våra slutsatser har giltighet utanför den kontext vi har studerat. Vi tror dock att den framförallt har giltighet i andra kunskapsintensiva miljöer och branscher, där den ömsesidighet som vi sett kan uppstå mellan arbetstagare och arbetsgivare. Även om kunskapsföretag är ett populärt område inom organisationsstudie bör man minnas att det finns andra arbetsplatser som inte kan räknas som kunskapsintensiva.

Vi började denna studie med att diskutera den ökade betydelsen av anställda som en resurs för företaget. Att attrahera de bästa anställda och behålla dem samt skapa lojalitet, är en stor utmaning för kunskapsintensiva företag. Vår studie pekar på hur detta skiftar maktrelationerna mellan företag och anställd. Employer branding i sig visar hur företagen inte längre fritt kan välja mellan en pool av potentiella anställda – det handlar om att locka de bästa till sig. Dessa är relativt sett medvetna om sin fördelaktiga situation. Samtidigt visar vår studie att de konkreta förmånerna i sig inte är tillräckligt intressanta. Istället handlar valet av arbetsgivare och valet av anställd om matchning; att passa ihop. Individerna söker ett företag som man uppfattar ligger nära ens egna värderingar och tankar om sig själv. Samtidigt söker företag anställda som redan på förhand passar in i organisationen genom att öppet visa "så här är vi". Det visar på en ny, intressant relation mellan anställd och arbetsgivare vilken inte bara har konsekvenser för styrning i organisationen, men också för hur vi förstår oss själva och vår relation till arbetet.

8. Referenslista

8.1 Tryckta källor

- Alvesson, M. (2001) Knowledge Work: Ambiguity, Image And Identity. *Human Relations*, 54 (7): 863-886.
- Alvesson, M. 2004 *Kunskapsarbete och Kunskapsföretag*. Liber Ekonomi, Malmö
- Alvesson, M & Skoldberg, K. (2000) *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*, 2 ed. London: Sage
- Alvesson, M & Willmot, H. (2002) Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39 (5): 619 – 644
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989) Social Identity Theory and the Organization, *The Academy of Management Review* 14 (1): 20-39
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International* 9(5): 501-517
- Backman, J. (2008) *Rapporter och Uppsatser*, 2 ed. Lund: Studentlitteratur
- Balmer J.M.T. & Gray, E.R. (2003) Corporate Brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 7(8): 972-997
- Balmer, J.M.T & Liao, M. (2007) Student Corporate Brand Identification: An Exploratory Case Study. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (4): 356-375.
- Bryman, A. och Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, Liber AB, Malmö
- Collins, C. & Stevens, C. (2002) The Relationship Between Early Recruitment-related Activities and Application Decision of New Labor-market Entrants: a Brand Equity Approach to Recruitment, *Journal of Applied Psychology* 87(6): 1121-1133
- Contu, A. (2008) Decaf Resistance – On Misbehavior, Cynicism, and Desire in Liberal Workplaces, *Management communication quarterly*, 21 (3): 364-379
- Costas, J. & Fleming, P. (2009) Beyond Dis-Identification: A Discursive Approach to Self-Alienation in Contemporary Organizations, *Human Relations*, 62 (3): 353-378

- DeChernatony, L. (1999) Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation, *Journal of Marketing Management*, 15: 157-179.
- DeChernatony, L. (2002) Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name? *Corporate Reputation Review*, 5(2/3): 114-132.
- DeChernatony, L. & Harris, F. (2001) Corporate branding and corporate brand performance, *European Journal of Marketing*, 35(3/4):441-456
- Dutton, J; Dukerich, J; & Harquail, C. (1994): Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239 – 263
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A. (2002) *Management Research – An introduction* London: Sage
- Ewing, M; Pitt, L; de Bussy, N & Berthon, P. (2002) Employer Branding in The Knowledge Economy, *International Journal of Advertising*, 21: 3-22
- Flyvbjerg, B. (2006) Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2): 219-245
- Fournier, V. & Gray, C. (2000) At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies, *Human Relations*, 53 (1): 7 – 32
- Gioia, D; Schultz, M; Corley, K. (2000) Organizational Identity, Image and Adaptive instability, *The Academy of Management Review* 25(1): 63-81
- Gray, C. (1998) On Being Professional in a “Big Six” Firm. *Accounting, Organizations and Society*, 23 (5/6): 569-587
- Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition*. 3rd Edition. John Wiley and sons Ltd: Chicester UK.
- Hatch, M.J., Schultz, M. (2003) Bringing the Corporation into Corporate Branding. *European Journal of Marketing* 7(8): 1041-1064
- Johnsen, R., Muhr, S.L., Pedersen, M. (2009) The Frantic Gesture of Interpassivity: Maintaining the Separation Between the Corporate and Authentic Self, *Journal of Organizational Change Management* 22(2): 202-213
- Jørgensen, M. & Phillips, L. (2002) *Discourse Analysis as theory and method*. London: Sage

- Kapferer, J.N. (2008), *The new Strategic Brand Management*, London: Kogan Page
- Keller, K.L. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing* 57(1): 1-22
- Kvale, S (1996) *Interviews – an Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks: Sage
- Kärreman, D., Rylander, A. (2008) Managing Meaning Through Branding – The Case of a Consulting Firm. *Organisation Studies* 29 (1): 103-125
- Lievens, F; Van Hove, G; Anseel, F. (2007) Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework, *British Journal of Management*, 18. pg 45-59
- Moroko, L. & Uncles, M. (2008) Characteristics of a Successful Employer Brand, *Brand Management*, 16(3): 160-175.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row
- Ray, C.A. (1986) Corporate Culture: The Last Frontier of Control? *Journal of Management Studies*, 23(3), 287-97.
- Sandberg, J. & Targama, A. (2007) *Managing Understanding in Organizations*. London; Sage.
- Schein, E.H. (1984) Coming To a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 24(2): 3-16
- Scott, S. & Lane, V. (2000) A Stakeholder Approach to Organizational Identity, *The Academy of Management Review*, 25 (1): 43-62
- Spicer, A., Alvesson, M., Kärreman, D. (2009) Critical Performativity: The Unfinished Business of Critical Management Studies, *Human Relations*, 62 (4): 537-560
- Spicer, A. & Bohm, S. (2007) Moving Management: Theorizing Struggles Against the Hegemony of Management, *Organizational Studies*, 28 (11): 1667 – 1698

8.2 Muntliga källor

Intervju utförd 2011-02-04

Rekryterad student som ännu ej påbörjat sin anställning

Intervju utförd 2011-02-10

Rekryterad student som ännu ej påbörjat sin anställning

Intervju utförd 2011-02-11

Rekryterad student som ännu ej påbörjat sin anställning

Intervjuer utförda 2011-02-15

Revisorsassistent

Revisorsassistent

Intervju utförd 2011-02-23

Revisionsmedarbetare och studentansvarig

Intervju utförd 2011-02-25

Revisorsassistent

Bilaga 1: Intervjuguide studenter

Bakgrund

Berätta om din bakgrund?

Vad har du studerat på universitetet?

Varför valde du denna inriktning?

Kontakten med XX AUDITING

Hur kom du först i kontakt med XX AUDITING?

Kan du försöka beskriva ditt första intryck av XX AUDITING?

Vill du berätta om hur du fick din anställning?

Varför valde du att söka jobb här?

Vad tror du var avgörande för att du fick jobb på XX AUDITING?

Hur tror du andra studenter uppfattar XX AUDITING som arbetsgivare?

Berätta om hur folk i din närhet reagerade när du fått jobb på XX AUDITING?

Uppfattning om XX AUDITING

Vilka ord skulle du använda för att beskriva XX AUDITING?

Vad är det du uppskattar allra mest med dem?

Hur uppfattar du de som jobbar på XX AUDITING?

Tycker du XX AUDITING skiljer sig från de andra?

Förväntningar inför arbetsliv

Beskriv en idealisk arbetsmiljö för dig. Hur ser den ut?

Vilken typ av arbetsmiljö skulle du inte trivas i?

Hur är en idealisk kollega för dig?

Tror du att du kommer umgås på fritiden med dina framtida arbetskollegor?

Hur skulle en kollega vara som du inte skulle trivas ihop med?

Hur tycker du att en chef ska vara?

Vad tror du kommer motivera dig i jobbet?

Vad är det som motiverat dig som student?

Sen när du väl börjar jobba, vilka egenskaper tror du att du kommer ha mest nytta av?

Försök beskriva hur du tror att din karriär kommer att se ut?

Vad betyder framgång i karriären för dig?

Har du någon förebild?

Tror du att du kommer byta jobb ofta i framtiden?

Vad skulle kunna få dig att byta jobb?

Förväntningar inför anställning

Vet du fler studenter som ska börja arbeta på XX AUDITING?

Pratar ni ofta om hur er framtid på XX AUDITING kommer se ut?

Försök beskriva de andra som också fått anställning på XX AUDITING?

Hur känner du inför att börja jobba på XX AUDITING i höst?

Hur tror du dina första dagar kommer se ut?

Hur tror du att du kommer bli mottagen på XX AUDITING när du börjar arbeta där?

Känner du dig väl förberedd inför att börja jobba på XX AUDITING?

Berätta om dina förväntningar på din anställning?

Känner du att det finns förväntningar på dig?

Vad tror du att du främst kommer bidra med?

Allmän kontakt med arbetsgivare

Tar du ofta del av gästföreläsningar, arbetsdagar och så vidare?

Vad tycker du om att företag håller gästföreläsningar och arbetsmarknadsdagar på universitetet?

Kan du tänka dig att söka jobb hos ett företag som du inte har en tidigare bild av?

Bilaga 2: Intervjuguide revisionsassistenter

Bakgrund

Berätta om din bakgrund

Vad har du studerat på universitetet?

Varför valde du denna inriktning?

Är XX AUDITING din första arbetsgivare?

Hur länge har du arbetat här?

Vilken är din nuvarande position på företaget?

Anställning

Hur kom du först i kontakt med XX AUDITING?

Kommer du ihåg vad du hade för intryck av dem då?

Hur fick du din anställning?

Vad var det som lockade mest med anställningen?

Kände du att du hade bra koll på dem innan du började arbeta här?

Vad tror du var avgörande för att du fick jobb på XX AUDITING?

Hur reagerade människor runtomkring dig när du berättade att du fått jobb på XX AUDITING.

Uppfattning om XX AUDITING som student

Vilka ord skulle du använda för att beskriva XX AUDITING?

Hur tror du att de du pluggade ihop med under studietiden uppfattade XX AUDITING?

Vad är det du uppskattar allra mest med dem?

Hur uppfattar du de som jobbar på XX AUDITING?

Tycker du XX AUDITING skiljer sig från de andra?

Första tiden på XX AUDITING

Hur var din första tid när du började arbeta här?

Hur var det att komma in i gemenskapen?

Vilken typ av relation har man till sina kollegor? Umgås man mycket på fritiden?

Kände du dig väl förberedd inför att börja arbeta här?

Fanns det förväntningar på dig när du började?

Uppfattning om XX AUDITING

Vad är det du tycker bäst om med XX AUDITING idag?

Beskriv hur är det att arbeta här.

Tror du det är skillnad i sättet man arbetar här jämfört med andra byråer?

Hur är relationen till kollegorna?

Hur skulle du beskriva den typiska kollegan?

Var det någonting som förvånade dig när du började jobba här?

Vad betyder det att göra karriär här?

Om du vore rekryteringsansvarig på XX AUDITING, vad skulle du leta efter?

Tankar om arbetsplats

Hur är en idealisk arbetsmiljö för dig?

Vilka egenskaper har en idealisk medarbetare?

Vilken typ av arbetsmiljö skulle du inte trivas i?

Vilka egenskaper skulle du finna hos en dålig medarbetare?

Hur tycker du att en chef ska vara?

Vad motiverar dig i jobbet?

Tankar om framgång/karriär

Hur skulle du beskriva dig själv som person?

Vilka egenskaper tror du att du har störst nytta av i ditt arbetsliv?

Tror du att du kommer byta jobb ofta?

Vad skulle kunna få dig att byta jobb?

Studentevenemang

Har du varit med på något studentevenemang sen du började jobba här?

Hur känns det nu att träffa studenterna, på andra sidan arbetslivet?

Hur upplever du studenterna du träffar?

Bilaga 3: Intervjuguide studentansvarig

Bakgrund

Berätta om din roll på företaget.

Hur hamnade du i den rollen?

Strategi för studentkontakt

Hur väljer ni på XX AUDITING i vilka sammanhang ni ska synas?

Ni har ju varit programföretag för en årskurs av Civilekonomprogrammet, hur har det varit?

Vad tycker ni om eee-dagarna?

Brukar ni känna att ni får ut mycket av dagarna?

Hur resonerar ni att en bra studentaktivitet ska vara?

Vilket intryck vill ni att studenterna ska få av XX AUDITING under aktiviteterna?

Vad är målet från er sida med studentaktiviteterna?

Vilken typ av event tycker du ni får ut mest av?

Hur upplever du studenterna du träffar?

Hur skulle du beskriva att man ska vara för att väcka intresse hos er?

Påverkar det anställningsbeslutet om ni har träffat studenten förut?

Upplever du att många av de som söker anställning hos er, tidigare har haft kontakt med er?

Vem har ansvar i företaget för kontakt med studenter?

Är det en officiell roll att vara studentansvarig?

Vem planerar studentaktiviteterna?

Vem bestämmer vilka som ska vara med?

Skulle du säga att det finns någon medveten strategi för hur man håller kontakt med studenter?

Rekrytering

Hur ser er rekryteringsprocess ut?

Hur skulle du säga att en idealisk sökande är?

Vilka egenskaper är det ni letar efter?

Hur tror du man ska vara som person för att passa in hos er?

Hur många nyanställda tar ni ungefär in per år?

Hur introduceras dessa?

Finns det förväntningar på era nyanställda?

Företagsvärderingar

Hur skulle du beskriva XX AUDITING som företag?

Vilken inställning har man till jobb och karriär?

Bilaga 4

DEBATT VÄRDET AV ATT ÄGNA SIG ÅT EMPLOYER BRANDING

Rekrytera efter värderingar, inte kunskaper? Efter attityd, inte meriter? Känns det bekant?

Idag ser vi mer än någonsin hur företag inriktar sig på att bedriva sin rekrytering baserad på värderingar och attityd, snarare än vad som står på den arbetssökandes cv. Samtidigt ökar konkurrensen om de bästa anställda, de största talangerna från universiteten och de stora stjärnorna i arbetslivet. Det ger upphov till fenomenet employer branding; att marknadsföra sig själv som en attraktiv arbetsgivare. Denna process handlar om möten och om att passa ihop – arbetsgivare och anställd.

Betydelsen av humankapital och kompetent personal har varit på tapeten länge och skiftet från ett industrisamhälle till ett kunskapssamhälle har ökat efterfrågan på kompetens. Från den industriella revolutionens samhälle, med Frederick Taylors idéer om managern som hjärnan och arbetaren som handen, har vi gått till att idag tala om kunskapsarbete och kunskapsarbetare vars förmågor är oersättliga för arbetsgivaren och i många fall utgör företagets största, om inte enda, resurs. Med detta skifte blir det också viktigare för företag att attrahera de bästa av de bästa till sig. Individerna uppmuntras idag också att känna samhörighet med organisationen, att passa in och att vara en del av en organisationskultur präglad av normer och värderingar om 'så här är vi'.

Kanske tydligare än någon annanstans är den employer branding som riktas mot studenter på Civilekonomprogrammet. Antalet arbetsmarknadsdagar, gästföreläsningar och studentaktiviteter som anordnas på högskolor och universitet runt om i Sverige ökar ständigt och är en utmärkt chans för studenter att bilda sig en uppfattning om sitt framtida arbetsliv. Samtidigt är det också en utmärkt chans för företagen som vill framhäva sig själva som attraktiva arbetsgivare.

Vi studerade detta fenomen inom ramen för vårt eget examensarbete på Civilekonomprogrammet vid Lunds Universitet. Vi såg tydligt att de största revisionsbyråerna lyckades göra sig till förstahandsvalet för i princip alla redovisningsstudenter enbart genom att synas och höras. Valet mellan dessa företag kom sedan att handla om värderingar och organisationernas "sätt att vara" – inte om vilken lön man kunde få eller vilka ens konkreta arbetsuppgifter skulle bli. Studenterna var överlag mer intresserade av hur de uppfattade företagen – som ambitiösa, karriärsinriktade, avslappnade och liknande – och hur detta stämde överens med hur de uppfattade sig själva.

EMPLOYER BRANDING

– EN STUDIE OM ATT PASSA IHOP

Att träffa sina blivande anställda på detta sätt, genom employer branding-aktiviteter, handlar om möten. Det handlar om en matchning mellan hur individen ser sig själv och hur företaget ser på sin egen identitet och arbetsmiljö. Mötet blir en chans för båda parter att bilda sig en uppfattning om varandra så att rekryteringen senare kan handla om mer än att utläsa meriter ur ett CV.

Traditionellt har vi antagit att anställda bildar sin uppfattning om företaget de ska arbeta på när själva anställningen börjar. Vår studie har visat att de studenter som rekryteras har en bild av organisationen redan innan de börjar arbeta där, till och med innan de faktiskt rekryteras. Det visar att dina framtida anställda bildar sig en uppfattning om företaget i alla möten med organisationen - och därför behövs det också ägna tankekraft åt vilken bild man förmedlar av sig själv i alla sådana tillfällen.

I rekryteringssammanhang är det alltså inte lön, förmåner, arbetsuppgifter och liknande som lockar unga akademiker mest. Det är istället den bild du förmedlar. Avslappnad, prestigefylld, marknadsdrivande eller familjär? Listan med möjliga epitet kan göras lång. Klart dock är att rekrytering inte bara handlar om att locka talang till sig; det handlar om att matcha den organisationen är, med den individen är. På så sätt kan förhoppningsvis grunden till en lång och lycklig relation för båda parter läggas.

Lisa Persson & Ingrid Sjölander

Studenter, Civilekonomprogrammet

Ekonomihögskolan, Lunds Universitet