



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90

Företagsekonomi -

Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2013

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

Författare:

Marcus Carlsson

Rickard Davidsson

Handledare:

Jens Rennstam

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer
- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Jens Rennstam för stöd och vägledning under projektets gång. Vi vill också tacka alla inblandade parter på vårt fallföretag för det mycket trevliga bemötandet och goda samarbetet.

Tills sist vill vi tacka varandra för ett mycket bra samarbete.

Rickard Davidsson

Marcus Carlsson

Lund den 22 maj 2013

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer
- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

Sammanfattning

Titel	Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer - en fallstudie av ett svenskt industriföretag
Slutseminarietdatum	2013-05-27
Ämne/kurs	Masteruppsats på Civilekonomprogrammet, Organisation
Författare	Marcus Carlsson och Rickard Davidsson
Handledare	Jens Rennstam
Nyckelord	Employer branding, organisationsidentitet, identifikation, diskurs, industriföretag
Syfte	Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen av relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer.
Metod	Studien har en abduktiv ansats, där data samlats in genom kvalitativa djupgående intervjuer.
Teoretiska perspektiv	Studien baseras på teorier om employer branding, branding och organisationsidentitet.
Empiri	I studien har 11 individuella semi-strukturerade intervjuer genomförts. Det empiriska materialet har också inhämtats genom granskning av företagsdokument som beskriver fallföretaget och dess employer branding-arbete.
Slutsatser	Studien visar att employer branding kan leda till en splittrad organisationsidentitet, uttryckt via en motsättning mellan ledningens employer branding-diskurs och anställdas interna diskurs. Detta indikerar att employer branding inte alltid spelar den roll som konceptet är avsett att göra.

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer
- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

Abstract

Title	The relation between employer branding and identity creation in organizations - a case study of a Swedish industrial company
Seminar date	2013-05-27
Course	Master Thesis in Business Administration, 30 University Credit Points (30 ECTS)
Authors	Marcus Carlsson and Rickard Davidsson
Advisor	Jens Rennstam
Key words	Employer branding, organizational identity, identification, discourse, industrial company
Purpose	The purpose of the study is to increase the understanding of the relationship between employer branding and identity creation in organizations.
Methodology	The study has an abductive approach, where data has been collected through qualitative in-depth interviews.
Theoretical perspectives	The study is based on theories of employer branding, branding and organizational identity.
Empirical foundation	In the study, 11 individual semi-structured interviews were conducted. The empirical data has also been obtained through examination of corporate documents describing the case company and its employer branding work.
Conclusions	The study shows that employer branding can lead to a fragmented organizational identity, expressed through a conflict between the employer branding discourse held by management, and the internal discourse held by employees. This indicates that employer branding does not always play the role that it is intended to do.

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer
- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

Innehållsförteckning

Förord	1
Sammanfattning	2
Abstract	3
1. Introduktion	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemformulering.....	9
1.3 Frågeställning	10
1.4 Syfte.....	11
2. Teori	12
2.1 Branding	12
2.2 Employer branding	12
2.2.1 Definitioner employer branding.....	13
2.2.2 Intern och extern employer branding.....	14
2.2.3 Vikten av employer branding.....	14
2.2.4 Framgångsrikt employer brand	15
2.2.5 Employer branding som en process	16
2.2.6 Medarbetarlöfte	16
2.3 Employer branding och identitet	17
2.3.1 Definitioner organisationsidentitet.....	18
2.3.2 Organisatorisk identifikation	18
2.3.3 Employer branding som identifikationsverktyg.....	19
2.3.4 Symboliskt och instrumentellt employer branding	20
2.3.5 Symboliskt perspektiv och organisationsidentitet	21
2.4 Diskrepans	21
2.5 Sammanfattning och reflektion	23
3. Metod	25

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer
- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

3.1 Metoddiskussion	25
3.1.1 Vetenskapssyn.....	25
3.1.2 Forskningsansats	25
3.1.3 Fallstudie.....	27
3.1.4 Om fallföretaget	27
3.2 Undersökningsdesign.....	28
3.2.1 Kvalitativa intervjuer	28
3.2.2 Konstruering av intervju	29
3.2.3 Urvalsprocess	30
3.2.4 Plats.....	31
3.2.5 Inspelning och transkribering	32
3.2.6 Analys av empiriskt material	33
3.2.7 Kvalitetsbedömning	34
3.2.8 Etikdiskussion	35
4. Resultat och empiri.....	37
4.1 Industriföretagets employer branding-arbete.....	37
4.1.1 Extern employer branding.....	37
4.1.2 Intern employer branding.....	38
4.1.3 Vetskapen om företagets employer branding-arbete	39
4.1.4 Internkommunikation.....	39
4.1.5 CSR och miljöfokus	41
4.1.6 Kärnvärden.....	42
4.1.7 Förmedlande av kärnvärden till anställda	43
4.2 Olika syn på företagets kärnvärden	44
4.3 Diskrepans	46
4.4 Modetrender.....	50
4.5 Samarbete HR och Communications.....	51

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

4.6 Sammanfattning.....	52
5. Diskussion	53
5.1 Identitetssplittringen	53
5.2 Diskurskrocken.....	56
5.2.1 Diskurskrocken kopplat till modeföljning	58
5.2.2 Diskursförflyttningen från nyanställd till praktiker	59
6. Slutsats	61
6.1 Teoretiskt bidrag.....	63
6.2 Praktiskt bidrag.....	64
6.3 Förslag till vidare forskning	64
7. Referenser.....	65
7.1 Tryckta källor	65
7.2 Elektroniska källor.....	69
7.3 Muntliga källor	70

Appendix 1: Intervjuguide HR-representanter (ledning)

Appendix 2: Intervjuguide anställda

Appendix 3: Artikel

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer
- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

Fyra kärnvärden. Det är allt vi inte är, brukar jag säga.

Deltagande anställd i studien

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Sverige ställs inför en ökad global konkurrens när det gäller varor, tjänster och arbetskraft. Behovet av kvalificerad arbetskraft ökar ständigt, samtidigt som den ökade internationaliseringen bidrar till att den svenska arbetskraften i allt högre grad ser hela världen som sitt arbetsfält (Dyhre & Parment, 2013). Detta påvisas bland annat i KOF Index of Globalization (2013) där Sverige rankas som världens sjunde mest globaliserade land. I detta index vägs både ekonomiska, politiska och sociala faktorer in. Enligt Framtidskommissionen (2012) bidrar denna ökade globalisering till en allt större konkurrens om människor och deras kompetens.

Parallellt med denna utveckling av ökad globalisering, och minskade arbetskraftsresurser i Sverige, tenderar de anställdas betydelse att öka då de utgör en allt större del av organisationens värde (Dyhre & Parment, 2013). Ambler och Barrow (1996) beskriver att människor ofta ses som en organisations viktigaste resurs. Vidare förklarar Dyhre och Parment (2013) att kompetenta och lojala medarbetare är nyckeln till en organisations framgång, och att hitta rätt medarbetare är nödvändigt för att växa och leverera som organisation. Den tidigare nämnda ökade konkurrensen om arbetskraftsresurserna påverkar tjänste- såväl som industrisektorn, där den senare har fått ett allt större tjänsteinnehåll (Dyhre & Parment, 2013). Den ökade tjänstefieringen leder till att även denna sektor blivit mer beroende av immateriella tillgångar i form av de anställda och deras kunskaper och färdigheter (Dyhre & Parment, 2013; Kommerskollegium, 2010).

För att kunna attrahera och behålla den rätta arbetskraften, och därmed stå sig i den ovan nämnda konkurrensutsatta miljön, måste organisationer profilera sig som attraktiva och trovärdiga arbetsgivare. Detta kan göras genom en organisations employer branding-arbete, även benämnt arbetsgivarprofilering (Dyhre & Parment, 2013), som sedan slutet av 1990-talet blivit ett allt populärare ledningsverktyg (Sullivan, 2004). I vår uppsats använder vi employer branding och arbetsgivarprofilering synonymt med varandra. Enligt Robertson och Khatibi (2012) är ett employer brand något som innehas av alla organisationer där människor är anställda. Backhaus och Tikoo (2004) definierar employer branding som ”the process of building an identifiable and unique employer identity” och employer brand som ”a concept of

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

the firm that differentiates it from its competitors” (s.502). Det handlar alltså enligt teorin om en process där organisationer skapar endast en arbetsgivaridentitet, som är unik och identifierbar, och som skiljer sig från konkurrenternas. Dessa definitioner av Backhaus och Tikoo (2004), som vi använder genomgående i arbetet, kan kopplas samman med att arbets sökande tenderar att söka sig till arbetsgivare med vilka de kan identifiera sig. Enligt Dyhre och Parment (2013) är det därför viktigt att organisationer tydligt klargör vad de står för som arbetsgivare, för att underlätta arbetstagarens identifikation med dessa. Känslan av inkludering och tillhörighet bidrar till denna identifikation.

Employer branding används av organisationer både internt, för att behålla och utveckla de nuvarande anställda i organisationen, och externt i syfte att attrahera och rekrytera potentiella anställda (Backhaus & Tikoo, 2004; Dell, Ainspan, Bodenber, Troy & Hickey, 2001; Edwards, 2010; Moroko & Uncles, 2008; Sullivan, 2004). I denna uppsats kommer vi huvudsakligen att fokusera på intern employer branding, varvid denna del kommer att få störst utrymme. Dock anser vi det relevant att även belysa ett externt fokus eftersom medarbetare också tenderar att påverkas av företagets externa profilering (Edwards, 2010).

Vid en sökning på termen ”employer branding” erhöles i februari 2013 cirka 2 580 000 träffar i Google och cirka 714 000 träffar i Yahoo. Detta kan jämföras med en identisk sökning som utfördes av Backhaus och Tikoo (2004) där antalet träffar uppgick till cirka 3000 vardera. Detta kan kopplas samman med den ovan nämnda ökade fokuseringen på, och användningen av employer branding-konceptet. Enligt Dyhre och Parment (2013) blir rankinglistor över attraktiva arbetsgivare också allt vanligare, och för att avancera på listan måste företag arbeta med sitt employer brand. Exempel på sådana rankinglistor produceras bland annat av organisationer såsom Universum.

1.2 Problemformulering

Employer branding används alltså av organisationer i huvudsak för att behålla och utveckla sina nuvarande anställda och för att attrahera och rekrytera potentiella anställda. Företags profilering genom employer branding-arbetet inbegriper följaktligen både ett internt fokus mot nuvarande anställda och ett externt fokus mot potentiella anställda. Som nämnts tidigare är vårt huvudfokus i denna uppsats den interna delen av employer branding.

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

Organisationsmedlemmar tenderar att vilja identifiera sig med sin arbetsgivare, och employer branding kan här vara ett verktyg för att underlätta denna identifikation (Dybre & Parment, 2013). Hatch och Schultz (1997) beskriver i sin definition av organisationsidentitet att denna ska utgöra en hos organisationsmedlemmarna kollektiv och gemensamt delad uppfattning gällande organisationens distinkta värden och karakteristika. Författare som Backhaus och Tikoo (2004), Edwards (2010) och Lievens, Van Hoye och Anseel (2007) sammankopplar employer branding och organisationsidentitet. Kopplat till detta identitetsperspektiv är employer branding-arbetet alltså viktigt för att forma en organisationsidentitet som är kollektiv och gemensam för samtliga medlemmar inom organisationen. Dock har det i vår studie visat sig att så inte alltid är fallet, utan att arbetet med employer branding kan leda till en splittrad organisationsidentitet. Detta exemplifierar att employer branding inte alltid är så viktigt som teorin säger, och inte alltid spelar den roll som är avsedd.

Några författare framhåller att det kan uppstå en diskrepans i employer branding-arbetet. Denna diskrepans kan uppstå mellan hur ledningen profilerar organisationen som arbetsgivare, och hur de anställda uppfattar organisationen och identifierar sig med den profilerade bilden. Diskrepansen kan alltså bestå i att de anställdas interna bild av organisationen och dess arbetsgivarprofilering kan skilja sig i jämförelse med bilden som förmedlas externt och internt av organisationsledningen (Kärreman & Rylander, 2008; Moroko & Uncles, 2008). I Kärreman och Rylanders (2008) studie behandlas branding och inte specifikt employer branding. Dock har vi influerats av deras resonemang och tillämpat detta på vår fokuserade del av branding, som employer branding utgör. Mer precist kan ovan beskrivna diskrepans ta sig uttryck i relationen mellan de olika diskurser som existerar inom organisationen. En diskurs kan definieras som "ett bestämt sätt att tala om och förstå världen (eller ett utsnitt av världen)" (Jørgensen & Phillips, 2000, s.7). Kärreman och Rylander (2008) gör en åtskillnad mellan branding-diskurs, som utgörs av det som företagsledningen sänder ut om organisationens brand, och intern diskurs som representerar det som de anställda uppfattar och anser att organisationen står för.

1.3 Frågeställning

Utifrån ovanstående problemformulering har vi valt att formulera följande frågeställningar:

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

- Hur ser relationen ut mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer? Hur påverkar en organisations employer branding-arbete organisationsidentiteten?
- Hur viktigt är employer branding som identitetsskapande verktyg?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen av relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer.

2. Teori

I denna teorigenomgång behandlar vi begreppen branding och employer branding och beskriver relationen mellan dessa koncept och identitet. I vår inhämtade litteratur beskrivs hur branding främst härstammar från marknadsföringsområdet och nu även tillämpas inom organisationsområdet (Human Resource Management) under benämningen employer branding (Ambler & Barrow, 1996; Arachchige & Robertson, 2011; Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010; Maxwell & Knox, 2009; Moroko & Uncles, 2008).

2.1 Branding

The Language of Branding (2007) beskriver branding som en aktivitet för att differentiera en organisation eller en produkt på ett attraktivt och meningsfullt sätt. Branding-arbetet har en stark påverkan på hur attraktivt det anses vara att tillhöra en specifik arbetsgivare vilket i sin tur påverkar styrkan på organisationsidentiteten (Kärreman & Rylander, 2008). Kornberger (2010) beskriver vidare att organisationsidentiteten styrs och hanteras av brands då dessa utgör ett identitetsskapande verktyg. I sin fallstudie beskriver Kärreman och Rylander (2008) sambandet mellan branding, identitet och identifikation. Författarna tar sin utgångspunkt i ett intraorganisatoriskt och identitetsinriktat perspektiv och definierar brands som "symbols that have undergone attempts to be charged with a particular meaning and a preferred interpretation" (s.107). Branding kan i sin tur beskrivas som "practices of attempting to emphasize specific values to be associated with the organization and/or its products and services" (s.104). Branding har en roll som verktyg i en organisations meningsskapande processer (management of meaning) då ledningen försöker sätta referensramarna och påverka normer och värderingar hos de anställda. Vidare lyfter skribenterna fram brands som en symbol som visar vad organisationen står för (Kärreman & Rylander, 2008).

2.2 Employer branding

När konceptet branding tillämpas inom området Human Resource Management används benämningen employer branding. Employer branding används i allt större utsträckning av organisationer i deras strävan efter att attrahera och rekrytera potentiella anställda, och samtidigt behålla och utveckla de nuvarande anställda. Det är även ett viktigt verktyg för att få de anställda att skapa sig en förståelse för organisationens övergripande målsättningar och värderingar och få dem att knyta an till dessa (Backhaus & Tikoo, 2004; Dell et al., 2001). Till skillnad från traditionell produkt- och företagsbranding (corporate branding) har

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

employer branding både nuvarande och potentiella anställda som sin branding-målgrupp (Edwards, 2010 & Moroko & Uncles, 2008).

2.2.1 Definitioner employer branding

Backhaus och Tikoo (2004) definierar employer branding 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” (s.502). Det är alltså ett företags employer brand som ger organisationen dess identitet som arbetsgivare (Dell et al., 2001). Konceptet behandlar de aspekter som associeras med en arbetsgivare såsom exempelvis lön, karriärmöjligheter, upplevelser, förmåner och status (Dyhre & Parment, 2013). Dell et al. (2001) framhåller att ett employer brand ”establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm’s values, systems, policies, and behaviors toward the objectives of attracting, motivating, and retaining the firm’s current and potential employees” (s.10). I likhet med Backhaus och Tikoos (2004) definition beskriver även denna definition employer branding-konceptets roll som identitetsskapande verktyg och mer specifikt som skapare av endast en identitet för organisationen. Vidare görs i definitionen av Dell et al. (2001) en koppling till organisationens värderingar.

En del författare använder sig av begreppet employer brand och en del employment brand. Exempelvis Sullivan (2004) använder begreppet employment brand medan Edwards (2010) använder båda begreppen. Enligt Ewing, Pitt, de Bussy och Berthon (2002) är det ingen skillnad mellan dessa benämningar. Lievens et al. (2007) likställer vidare employer branding med begreppen arbetsgivarimage (employer image) och företagsbranding. Även Dell et al. (2001) påpekar att ett employer brand är nära relaterat till en organisations företagsbrand. Backhaus och Tikoo (2004) betonar däremot skillnader mellan employer branding och företagsbranding. De påpekar att ett företags employer brand visserligen till stor del är överensstämmande med dess företagsbrand men att det finns två viktiga skiljaktigheter dem emellan. Den ena skillnaden är att ett employer brand utmärker en organisations arbetsgivaridentitet. Den andra skillnaden ligger i, som tidigare nämnts, att employer branding-konceptet riktar sig till målgrupper både inom och utanför en organisations gränser medan begreppet företagsbranding däremot till största delen riktar sig till målgrupper utanför företagets gränser.

2.2.2 Intern och extern employer branding

Backhaus och Tikoo (2004) beskriver alltså hur en organisations employer branding-arbete fokuserar på interna såväl som externa intressentgrupper. Moroko och Uncles (2009) lyfter fram konceptet som ett viktigt instrument för organisationsledningar i deras arbete med att attrahera potentiella anställda, men också för att lyckas behålla och motivera sina anställda. Andra författare som belyser vikten av att fokusera internt såväl som externt i branding-arbetet är Kärreman och Rylander (2008). Anledningen till detta är att de anser att brands är något som skapas och utvecklas både internt och externt. I deras studie visade det sig att ett brand till och med kan vara viktigare internt än externt. Dock har den externa delen också en viktig roll i att attrahera potentiella medarbetare.

Robertson och Khatibi (2012) gör en åtskillnad mellan interna och externa employer brands. Interna employer brands beskriver hur de nuvarande anställda inom organisationen uppfattar organisationen som arbetsgivare. Externa employer brands relaterar till potentiella anställdas uppfattning av organisationen. Edwards (2010) beskriver vidare hur uppfattningen av en organisations employer brand skiljer sig åt mellan nuvarande och potentiella anställda. Detta beror på att de nuvarande anställda har upplevt huruvida tidigare löften infriats eller inte, vilket potentiella anställda inte har. Moroko och Uncles (2008) beskriver detta som att de nuvarande anställda har ett mer ”bakom-kulisserna”-perspektiv av organisationens employer brand. Edwards (2010) belyser vidare det faktum att de nuvarande anställda också påverkas av de skyldigheter och löften som organisationen kommunicerar externt till sina potentiella anställda. De anställda påverkas alltså även av organisationens externa profilering.

2.2.3 Vikten av employer branding

En anledning till att employer branding är viktigt att fokusera på är att företag i ett flertal branscher har svårt att rekrytera lämpliga medarbetare. Employer branding är här ett verktyg för att attrahera de rätta medarbetarna (Dybre & Parment, 2013). Svenskt Näringsliv (2012) har gjort undersökningar som visar att ungefär hälften av de svenska företag som har försökt att rekrytera, har ansett att det varit svårt att finna den arbetskraft de söker.

Socialdemokraternas ekonomisk-politiska talesperson Magdalena Andersson påpekar vidare att organisationer har svårt att finna arbetskraft med den specifika kompetens de söker, detta trots att Sverige dras med stor arbetslöshet (Andersson, 2013; Askman, 2013). Rörande det interna perspektivet kan ett företags employment brand också ha en inverkan på i vilken

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

utsträckning som anställda i en organisation identifierar sig med sin arbetsgivare (Edwards, 2010). Employer branding ses här som ett arbetssätt för att underlätta den anställdes identifikation med organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004; Dyhre & Parment, 2013).

2.2.4 Framgångsrikt employer brand

Moroko och Uncles (2008) identifierar olika egenskaper som kännetecknar framgångsrika employer brands. En viktig egenskap, för att lyckas i sitt employer branding-arbete, är att öka medvetenheten om sitt employer brand. Detta gäller alltså både gentemot nuvarande och potentiella anställda. En annan egenskap som framhävs som viktig är att utveckla ett differentierat employer brand som skiljer sig från andra organisationers employer brand. Författarna beskriver vidare att det är av stor vikt att ständigt utveckla och förnya sitt employer brand för att anpassa sig till en ständigt föränderlig omgivning. Att öka medvetenheten om, samt differentiera sitt employer brand är alltså viktigt i processen att skapa ett framgångsrikt employer brand. Backhaus och Tikoo (2004) betonar att det är extra viktigt för organisationer verksamma inom business-to-business-sektorn att arbeta mer aktivt med employer branding för att på så sätt öka kännedomen om organisationen. Anledningen är att organisationer inom denna sektor ofta har ett mindre känt produkt- och företagsbrand.

Dyhre och Parment (2013) beskriver internkommunikation som ett viktigt verktyg för att bli en attraktiv organisation, behålla de nuvarande anställda, och få dem att bli ambassadörer av organisationens budskap. Sullivan (2004) påpekar att ambassadörer av organisationens budskap har en viktig roll för att skapa ett framgångsrikt employment brand. Rollen som ambassadör innebär att nuvarande anställda berättar om organisationen både internt och externt. De interna historierna bygger upp en intern stolthet och bidrar till att anställda i högre grad stannar kvar inom organisationen. Ett framgångsrikt employment brand bidrar även till att anställda frivilligt berättar positiva historier till externa parter såsom familj och vänner.

Dyhre och Parment (2013) betonar att de budskap som kommuniceras i employer branding-arbetet måste efterlevas. Detta skapar, enligt Moroko och Uncles (2008), ett framgångsrikt employer brand och ökar sannolikheten för att medarbetarna är lojala och visar engagemang i sitt arbete. Om löftena inte efterlevs finns risken att anställda blir missnöjda med sin arbetssituation och väljer att lämna organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004; Moroko & Uncles, 2008).

2.2.5 Employer branding som en process

Flera författare beskriver employer branding som en process (Martin, Gollan & Grigg, 2011; Moroko & Uncles, 2005; Robertson & Khatibi, 2012). Backhaus och Tikoo (2004) beskriver employer branding-konceptet som en process bestående av tre stadier. I det första stadiet utvecklar organisationen sitt medarbetarlöfte som arbetsgivare. Medarbetarlöfte benämns även EVP, vilket står för Employer Value Proposition. I vår uppsats använder vi oss av EVP och medarbetarlöfte synonymt med varandra. Medarbetarlöftet ska spegla de värderingar, kultur och den image som organisationen innehar. Det följande stadiet innebär extern marknadsföring av organisationens EVP och riktar sig till potentiella medarbetare och andra externa intressegrupper. Detta genomförs bland annat för att attrahera rätt arbetskraft. Det sista stadiet i denna trestegsprocess riktar sig till de anställda inom organisationen och berör den interna marknadsföringen av dess employer brand. Intern marknadsföring kallas även internal branding och målsättningen är att skapa och behålla en unik grupp av anställda som knyter an till företagets målsättningar, värderingar och kultur. Moroko och Uncles (2008) beskriver att employer branding har en viktig funktion att fylla även efter att anställda har lämnat organisationen då dessa individer fortsätter att marknadsföra denna till potentiella anställda. Även Dyhre och Parment (2013) poängterar vikten av att både nuvarande och före detta anställda agerar som ambassadörer för organisationen. Det blir alltså här även viktigt att behålla en god relation med före detta anställda.

2.2.6 Medarbetarlöfte

Det ovan nämnda EVP, eller en arbetsgivares medarbetarlöfte, är en viktig faktor i utvecklandet av ett framgångsrikt employer brand (Dyhre & Parment, 2013; Robertson & Khatibi, 2012). Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2008) beskriver att ett medarbetarlöfte ska uppvisa en tydlig bild över vad en organisation står för. Vidare ska bilden spegla vad organisationen kräver och erbjuder som arbetsgivare.

Ett EVP ska vara sant, särskiljande, konkret, tydligt och innehålla en känsla (Dyhre & Parment, 2013). Moroko och Uncles (2008) betonar betydelsen för en organisation att skapa ett medarbetarlöfte som kopplas till, och är relevant för nuvarande och potentiella medarbetare. Detta för att skapa ett framgångsrikt employer brand. Genom att sedan kommunicera organisationens EVP i sitt employer branding-arbete underlättas, enligt Backhaus och Tikoo (2004), rekryteringar och organisationens försök att behålla sina

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

medarbetare. EVP är i detta hänseende också ett viktigt verktyg för organisationen att kommunicera ut sin identitet. Det är vidare viktigt för en organisation att hålla vad som lovas i dess medarbetarlöfte, annars finns risken att den anställde tappar motivation och slutligen väljer att lämna organisationen (Dyhre & Parment, 2013). Som Moroko och Uncles (2008) också framhåller, gäller det att employer branding-arbetet inte endast stannar som tomma ord från ledningshåll utan faktiskt genomförs och efterlevs.

För att på ett effektivt sätt kunna utveckla ett employer brand måste EVP, enligt Robertson och Khatibi (2012), också integreras med bland annat organisations- och produktidentiteten. I sin studie presenterar författarna en modell som påvisar hur EVP, organisationsidentitet, produktidentitet samt graden av employer branding-strategi inom organisationen skapar interna och externa employer brands, samt hur relationen mellan dessa olika komponenter ser ut. Studien visar bland annat att organisationer som innehar en välutvecklad employer branding-strategi har starkare EVP och employer brands än organisationer med mindre utvecklade strategier av detta slag samt organisationer som helt saknar en employer branding-strategi.

Ryan (2010) beskriver att ett viktigt element i en organisations medarbetarlöfte utgörs av de utvecklingsmöjligheter som en organisation kan erbjuda sina medarbetare såsom interna karriärvägar och internutbildningar. En annan viktig del i medarbetarlöftet rör en organisations rykte och arbete inom området "Corporate Social Responsibility" (CSR) (Ryan, 2010). Konceptet CSR har sitt fokus på hållbar utveckling och att organisationer tar ett socialt ansvar. Det resulterande ansvarstagandet kan öka benägenheten för medarbetarna att identifiera sig med organisationens värderingar. Detta ansvarstagande kan ge de anställda en känsla av att det de åstadkommer skapar bättre förutsättningar för andra människor, vilket blir en stark attraktionskraft gentemot organisationen (Dyhre & Parment, 2013).

2.3 Employer branding och identitet

Som påvisats ovan beskriver flera författare i sina definitioner av employer branding dess påverkan på arbetsgivaridentiteten. Det är med hjälp av employer branding som ett företag kan skapa sin identitet som arbetsgivare (Dell et al., 2001) och en arbetsgivaridentitet är något som alla organisationer innehar om de har människor anställda (Robertson & Khatibi, 2012). Vidare har employer branding-processen en inverkan på organisationsidentiteten vilken i sin

tur påverkar lojaliteten till en organisations employer brand (Backhaus & Tikoo, 2004). Detta samband kommer att beskrivas mer ingående nedan. Enligt Dyhre och Parment (2013) är det nödvändigt att skapa sig en förståelse för hur medlemmarna i en organisation ser på denna för att i sin tur kunna förstå organisationens identitet.

2.3.1 Definitioner organisationsidentitet

Hatch och Schultz (1997) definierar organisationsidentitet som ”what members perceive, feel and think about their organizations. It is assumed to be a collective, commonly-shared understanding of the organization’s distinctive values and characteristics” (s.357). Detta innebär alltså att en organisations identitet ska utgöras av en gemensamt delad och kollektiv uppfattning beträffande vad organisationen står för, gällande värden och karakteristika.

Edwards (2010) påpekar vidare att organisationsidentiteten som av Albert och Whetten (1985) definieras som något som är centralt, bestående och distinkt för organisationen, är relevant att sammankoppla med employer branding.

2.3.2 Organisatorisk identifikation

Organisatorisk identifikation definieras som ”the degree to which a member defines him- or herself by the same attributes that he or she believes define the organization” (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994, s.239). Detta begrepp handlar alltså om i vilken omfattning individer kopplar sig till det som är centralt, bestående och distinkt för organisationen, det vill säga det som enligt Albert och Whetten (1985) utgör organisationsidentiteten. I en studie av Dutton et al. (1994) beskrivs hur människor tenderar att i högre grad identifiera sig med sin arbetsgivare om de uppfattar dess organisationsidentitet som unik eller attraktiv. Ju högre grad av upplevd unikhet och attraktivitet, desto starkare tenderar den organisatoriska identifikationen hos medarbetarna att bli.

Den organisatoriska identifikationen blir starkare då det sker en överensstämmelse mellan hur de nuvarande anställda uppfattar sin egen identitet och hur de uppfattar organisationens identitet. Vidare beskrivs identifikation som uppfattningen av samhörighet och enighet till en grupp (Ashforth & Mael, 1989). Som nämnts ovan tenderar den organisatoriska identifikationen hos de anställda att bli högre då organisationsidentiteten anses unik och attraktiv. Detta kan i sin tur skapa motivation hos de anställda till att ”leva” organisationens brand (Maxwell & Knox, 2009). Exempel på detta kan vara att anställda marknadsför

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

organisationens brand till externa parter och att deras beteende kopplas till organisationen. För att få de anställda att ”leva” organisationens brand utgör employer branding ett viktigt strategiskt verktyg (Maxwell & Knox, 2009).

En annan slutsats som görs i studien av Dutton et al. (1994) är att de anställda i högre grad kommer att identifiera sig med organisationen om den upplevs som positiv och kan leda till förhöjd självkänsla. När en arbetsgivare däremot har ett ofördelaktigt rykte tenderar individer att inte identifiera sig med organisationen (Lievens et al., 2007). Backhaus och Tikoo (2004) framhåller att employer branding-konceptet tenderar att stärka den upplevda organisatoriska identifikationen hos de nuvarande anställda. Lievens et al. (2007) påvisar i sin studie sambandet mellan employer branding och organisationsidentitet. En slutsats som dras i denna studie är också att organisationsidentiteten är nära relaterad till de nuvarande anställdas identifikation med, samt de potentiella anställdas attraktion till, organisationen.

2.3.3 Employer branding som identifikationsverktyg

Edwards (2010) beskriver den viktiga roll som employer branding innehar i arbetet med att få de anställda att identifiera sig med organisationen. Författaren poängterar betydelsen av den inverkan employer branding har på att skapa attraktionskraft mellan organisationen och nuvarande och potentiella medarbetare. Denna attraktionskraft ska underlätta individernas identifikation med organisationen, det vill säga den tidigare nämnda organisatoriska identifikationen. Edwards (2010) framhäver vidare vikten av att kommunicera en äkta och sann bild av organisationens identitet för att på så sätt öka de nuvarande anställdas identifikation med organisationens brand.

Backhaus och Tikoo (2004) introducerar en modell som framhäver två viktiga tillgångar som kan skapas genom en organisations employer branding-arbete. Dessa är employer brand-associationer samt employer brand-lojalitet. Employer brand-associationer, som utgör den externa delen av denna modell, handlar om att bilda en arbetsgivarimage som i sin tur används för att attrahera potentiella medarbetare. När det gäller den interna aspekten av modellen, är nyckelordet employer brand-lojalitet. Denna modell sammanbinder även organisationsidentitet och organisationskultur med employer branding. Employer branding påverkar alltså en organisations identitet och kultur. Detta samband kan i sin tur bidra till employer brand-lojalitet som kan leda till ökad produktivitet och identifikation hos de

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

nuvarande anställda. Organisationsidentiteten kopplar samman en organisations arbete med employer branding och de anställdas lojalitet.

Employer brand-lojalitet är nära besläktat med organizational commitment (Backhaus & Tikoo, 2004), som vi har valt att översätta till organisatoriskt engagemang. Organisatoriskt engagemang kan definieras som "the strenght of an individual's identification with and involvement in a particular organization ... [and] a strong belief and an acceptance of the organization's goals and values, eagerness to work hard for the organization, and a desire to remain a member of the organization" (Crewson, 1997, s.507). Med organisatoriskt engagemang menas alltså att de nuvarande anställda känner sig kopplade till den bild av organisationen som skapas genom employer branding-arbetet (Backhaus & Tikoo, 2004).

Edwards (2010) beskriver sambandet mellan employer branding och organisationsidentitet genom att betona vikten för organisationer att skapa en stark identitet och uppmuntra de anställda till att identifiera sig med denna. Det är genom sitt employment brand som organisationer kan uppvisa det som är centralt, bestående och distinkt för organisationen. Författaren påpekar vidare att de anställda tenderar att i högre grad identifiera sig med, och visa engagemang gentemot, en organisation om den upplevda organisatoriska identifikationen är stark.

2.3.4 Symboliskt och instrumentellt employer branding

Det går att observera employer branding-konceptet utifrån olika perspektiv. Edwards (2010) framhäver olika personliga karakteristika som en organisation kan inneha. Här görs en åtskillnad mellan två olika aspekter - symboliska och instrumentella karakteristika. Författaren framhåller en koppling mellan dessa karakteristika och employer branding (Edwards, 2010). Från det symboliska perspektivet ses employer branding-arbetet som immateriellt och abstrakt, vilket exempelvis inbegriper att locka till sig medarbetare genom en profilering baserad på miljömedvetenhet och annat socialt engagemang. Utifrån det instrumentella perspektivet beskrivs employer branding-arbetet istället som materiellt och konkret, där aspekter såsom lön har en mer central roll (Lievens et al., 2007). Författarna framhåller vikten av att tillämpa dessa perspektiv både i syfte att förklara potentiella anställdas attraktion till organisationen och att undersöka vilka faktorer som påverkar nuvarande anställdas identifikation med organisationen. Detta ramverk bestående av

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

symboliska och instrumentella attribut har alltså, likt employer branding-konceptet, både en intern och extern funktion att fylla. Begreppet attraktion relateras i första hand till potentiella anställda medan identifikation framförallt kopplas till nuvarande anställda.

2.3.5 Symboliskt perspektiv och organisationsidentitet

Edwards (2010) påvisar ett samband mellan organisationsidentitet och det symboliska perspektivet. Ju starkare symboliskt karakteristika en organisation innehar, desto starkare tenderar de nuvarande anställda att identifiera sig med organisationen. Genom att observera en organisation utifrån det symboliska perspektivet går det att urskönja olika motiv till varför människor väljer att arbeta för organisationen. Dessa motiv kan exempelvis bestå i att individer vill identifiera sig med en organisation som uttrycker symboliska värden såsom miljömedvetenhet (Edwards, 2010). Detta blir än viktigare då det sker en ökad fokusering kring miljöfrågor, något som bland annat framhålls av Dyhre och Parment (2013). Organisationer skiljer sig åt i det avseendet att de har olika starka symboliska respektive instrumentella karakteristika. Dessa olika grader av karakteristika bidrar till att forma organisationens image som arbetsgivare (Edwards, 2010).

2.4 Diskrepans

Några författare framhåller att det kan uppstå en diskrepans mellan hur ledningen profilerar organisationen som arbetsgivare, och hur de anställda uppfattar organisationen och identifierar sig med den profilerade bilden. Diskrepansen kan bestå i att den interna bild anställda skapar sig av organisationen och dess employer branding-arbete, kan skilja sig gentemot den bild som organisationen sänder ut externt och internt (Kärreman & Rylander, 2008; Moroko & Uncles, 2008).

Dyhre och Parment (2013) betonar att det budskap som kommuniceras internt såväl som externt måste baseras på samma värderingsgrunder specifika för organisationen. De framhåller också att nuvarande anställda måste känna igen sig i deras organisations internt och externt kommunicerade bild för att kunna identifiera sig, och känna tillhörighet, med denna. Därför är det viktigt för en organisation att samstämmighet råder mellan arbetsgivarprofileringen och de anställdas uppfattning om organisationen. Lievens et al. (2007) framhåller vidare betydelsen av att sammankoppla koncepten attraktion och identitet. Detta är viktigt eftersom, samtidigt som en organisation måste skapa sig en attraktiv

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

arbetsgivarprofilering externt, måste denna bild även stämma överens med de nuvarande anställdas identifikation med organisationen. Det är alltså av stor vikt att uppvisa en enhetlig bild gentemot både externa och interna parter (Lievens et al., 2007). Detta är viktigt eftersom de nuvarande anställda, vilket tidigare nämnts, också påverkas av företagets externa profilering till potentiella anställda (Edwards, 2010).

Kärreman och Rylander (2008) gör en åtskillnad mellan branding-diskurs och intern diskurs. Båda dessa diskurser används för att besvara frågan ”vilka är vi?”. Branding-diskurs utgör den kommunikation som företagsledningen sänder ut om organisationens brand. Intern diskurs speglar organisationsidentiteten och vad de anställda faktiskt anser att organisationen står för och hur de identifierar sig med denna. Denna interna diskurs skapas i vardagliga sociala interaktioner inom organisationen och handlar om de ord och uttryck som används av de anställda för att beskriva organisationens brand. Viktigt att beakta är även vilken mening dessa ord och uttryck tillskrivs och hur de används inom organisationen. Skapandet av intern diskurs i dessa vardagliga sociala interaktioner kan kopplas till Huzzard och Wengléns (2012) beskrivning av lärande som ”situerad social praxis” (s.280). Detta lärande sker i sociala interaktioner av vardaglig karaktär. Här ses lärande som en förflyttning från icke-medlemskap, till att uppnå medlemskap i en organisationsgemenskap. Denna förflyttning mot att bli en praktiker, och komma in i sin yrkesroll, kan ske oavsett om den anställde är medveten om det eller inte (Huzzard & Wenglé, 2012).

Kärreman och Rylander (2008) påvisar i sin studie att ovan beskrivna diskrepans mellan hur organisationsledningen profilerar organisationen som arbetsgivare internt såväl som externt, och hur de anställda uppfattar organisationen och identifierar sig med den profilerade bilden, kan finnas i relationen mellan olika diskurser inom organisationen. Författarna beskriver att diskrepansen mer specifikt kan uppstå mellan en organisations branding-diskurs och interna diskurs. Dessa två diskurser har olika mening och innebörd för medlemmarna i organisationen. Författarna påvisar i sin fallstudie att deltagarna tenderade att använda intern diskurs istället för branding-diskurs då de ämnade redogöra för sin organisations brand.

En anledning till ovan nämnda diskrepans kan vara att en organisation, i sitt employer branding-arbete, anammar och följer modetrender inom employer branding. Gällande branding-diskurs tenderar den att influeras av mode och infall av organisationsledningen

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

(Kärreman & Rylander, 2008). Prasad, Prasad och Mir (2010) beskriver hur organisationer tenderar att ibland följa mode för att inte hamna efter konkurrenterna, och för att ses som unika. Själva diskrepansen kan uppkomma när arbetssätten som dessa modetrender medför inte stämmer överens med organisationens identitet. Detta kan leda till att de anställda i organisationen därför inte identifierar sig med företaget.

Prasad et al. (2010) förknippar mode med trendighet och något som är nytt och ligger i framkant. Detta kan jämföras med Oxford Dictionaries (2013) som definierar mode som något som är populärt och följer de senaste stilarna. Istället för att hamna i framkant och bli sedda som unika tenderar dock, enligt Prasad et al. (2010), denna strävan att utvecklas till att organisationer blir mer lika varandra och i slutändan använder samma metoder i sitt arbete. Vidare nämner Maxwell och Knox (2009) att många organisationer uppvisar en benägenhet att jämföra sina arbetssätt med andra som anses vara de bästa arbetsgivarna. Genom att på detta sätt använda sig av benchmarking vill de anamma en ”ideal blueprint of employment” (s.895). Dock framhåller författarna att detta tillvägagångssätt kan vara problematiskt i det avseende att alla organisationer har olika distinkta och särskiljande identiteter. Anledningen till denna problematik är att resultatet blir ett employer brand som baseras på en annan organisations handlingsätt och därför inte kan reflektera den aktuella organisationens sanna identitet.

2.5 Sammanfattning och reflektion

I definitionen av employer branding beskrivs detta som en process för organisationer att bygga endast en unik och identifierbar arbetsgivaridentitet. När det gäller problematiken som kan uppkomma i skapandet av endast en arbetsgivaridentitet har detta dock inte fått stort utrymme i den granskade litteraturen. Genom att öka kunskapen om denna problematik möjliggörs skapandet av ett mer kritiskt perspektiv av konceptet.

Employer branding används både internt i syfte att utveckla och behålla de nuvarande anställda, men också externt för att attrahera och rekrytera potentiella anställda. Gällande intern employer branding, som utgör vårt huvudfokus, beskrivs detta som ett verktyg för att få organisationsmedlemmarna att identifiera sig med sin organisation. Några författare lyfter i sina definitioner av employer branding fram kopplingen till identitet. Överlag upplever vi

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

dock att det skulle behövas mer litteratur som behandlar relationen mellan just employer branding och identitetsskapande i organisationer.

För att skapa ett framgångsrikt employer brand gäller det för ledningen att efterleva det som kommuniceras i employer branding-arbetet. Genom detta kan de få de anställda att agera ambassadörer och visa lojalitet samt engagemang gentemot organisationen. Detta kopplas till en organisations medarbetarlöfte som är viktigt i förmedlandet av organisationens identitet. Organisationsidentiteten ska utgöra en gemensam och kollektiv uppfattning rörande de distinkta värden och karakteristika som en organisation innehar. I vår inhämtade litteratur påtalas att anställdas identifikation med organisationen tenderar att förstärkas då de på ett tydligt sätt uppfattar organisationens identitet och profilering. Något vi anser skulle behövas mer litteratur kring är dock det motsatta fallet, det vill säga om identifikationen kan underlättas då organisationens profilering istället är vag. Genom att på detta sätt bredda synen kring employer branding och identifikation kan ett mer kritiskt perspektiv kring denna relation utvecklas.

Som framhålls av några författare kan det i employer branding-arbetet uppstå en diskrepans mellan hur organisationsledningen profilerar organisationen som arbetsgivare, och hur de anställda uppfattar organisationen och identifierar sig med den profilerade bilden. Denna diskrepans kan finnas i relationen mellan de diskurser som förekommer inom organisationen. De diskurser som beskrivs i detta kapitel är branding-diskurs, som består av det som ledningen kommunicerar ut om organisationens brand, och intern diskurs som återspeglar hur de anställda uppfattar organisationen. Här vore det intressant med mer litteratur som berör relationen mellan den diskurs som ledningen använder i employer branding-arbetet och den diskurs som anställda använder vid beskrivning av sin organisation.

3. Metod

I detta kapitel kommer vi att beskriva vårt val av metod. Vi inleder med att redogöra för de synsätt och perspektiv som ligger till grund för analysförfarandet av vårt empiriska material. Därefter beskriver vi vår studies forskningsansats och motiverar varför vi valt att använda oss av en fallstudie. I efterföljande sektion av metoddelen redogör vi för studiens undersökningsdesign. Denna sektion inbegriper vilken typ av intervjuer vi genomfört, hur vi har konstruerat våra intervjuguider, hur urvalsprocessen gått till och hur vi analyserat vårt empiriska material. Metoddelen avslutas med en diskussion gällande bland annat studiens tillförlitlighet och pålitlighet, samt ett övervägande av olika etiska ställningstaganden och aspekter.

3.1 Metoddiskussion

3.1.1 Vetenskapssyn

Syftet med vår studie är som tidigare nämnts att undersöka relationen mellan arbetsgivarprofilering och identitetsskapande i organisationer. Studien baseras på den grundläggande utgångspunkten att människor tenderar att förstå och uppfatta verkligheten utifrån olika synsätt. Bryman och Bell (2005) beskriver detta som att verkligheten kan ses som ett socialt konstruerat fenomen. Inom detta ontologiska synsätt, benämnt konstruktivism, kan verkligheten ses på olika sätt beroende av betraktaren. Sociala företeelser skapas i samspel mellan sociala aktörer, och dessa företeelser förändras också kontinuerligt. Forskarnas roll kan inte heller skiljas från den omvärld som studeras. Detta innebär att vi som forskare kan ses som medproducenter av det material som genereras genom våra intervjuer, och att vi alltså inte är separerade från den omvärld vi studerar. Intervjuerna utgör vår studies observationer av verkligheten. Våra observationer av verkligheten är inte en objektiv sanning, utan består istället i vårt fall alltså av sociala konstruktioner av den verklighet som beskrivs av våra respondenter. Dessa sociala konstruktioner utgörs av våra intervjupersoners subjektiva verklighetsbilder.

3.1.2 Forskningsansats

Inom företagsekonomisk forskning förekommer två olika typer av forskningsstrategier. Dessa är kvantitativ respektive kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2005).

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

I vår studie har vi använt oss av en kvalitativ forskningsstrategi. Denna strategi influeras av det konstruktivistiska synsättet där människor i samspel med varandra tolkar och skapar en social verklighet (Bryman & Bell, 2005). Resultatet som genereras genom denna forskningsstrategi består i talade eller skrivna verbala formuleringar, och huvudfokus ligger alltså på ord och inte siffror (Backman, 2008). Enligt Denscombe (2000) lämpar sig en kvalitativ forskningsstrategi väl vid ingående och detaljerade beskrivningar av människor och händelser. För att kunna gå på djupet och hantera den komplexitet som tenderar att ibland uppkomma i vår studie är den kvalitativa strategin nödvändig. Eftersom vi har eftersträvat att uppnå djupgående beskrivningar av våra respondenters uppfattningar och tankar lämpar sig en kvalitativ forskningsstrategi väl för vår valda typ av undersökning.

Den kvalitativa forskningsstrategin skiljer sig från den kvantitativa forskningsstrategin som handlar om kvantifiering av data beträffande insamling och analys. Här mäts och observeras en omvärld som beskrivs som mer eller mindre objektiv. Forskaren ses här som åskådare, separerad från den omvärld som observeras (Backman, 2008). Vi förkastar denna strategi eftersom vi i vår studie inte förutsätter att det finns en objektiv sanning. Vi anser inte heller att vi kan separera oss från den omvärld vi studerar, utan att vi snarare är medskapare av forskningsmaterialet.

I vår studie använder vi oss av en abduktiv ansats. Detta innebär att vi rör oss mellan empiri och teori, och befinner oss någonstans mellan en deduktiv och induktiv ansats (Trost, 2010). Deduktiv och induktiv ansats kan beskrivas som två olika typer av relationer mellan teori och forskning. Den deduktiva ansatsen innebär att forskaren utifrån existerande teorier formar och utvecklar sin forskning. Det är alltså teorierna som styr forskningen. Inom detta synsätt formuleras hypoteser, vilka baseras på tidigare forskning. Dessa hypoteser testas därefter empiriskt för att slutsatser ska kunna dras. Den andra relationen mellan teori och forskning är den induktiva ansatsen. I denna ansats är fokus att generera ny teori. Med hjälp av empiriska forskningsstudier skapas teori och slutsatser kan dras (Bryman & Bell, 2005). Vår valda abduktiva ansats innehåller alltså karakteristika från både det deduktiva och induktiva perspektivet (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Den kvantitativa forskningsstrategin kan kopplas till den deduktiva ansatsen där tonvikt alltså läggs på prövandet av teorier. Den kvalitativa forskningsstrategin kopplas däremot istället till

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

den induktiva ansatsen där huvudfokus är genererandet av teori (Bryman & Bell, 2005). Dock är vår ansats inte fullt ut induktiv eftersom vi, i vår studie, delvis utgått från teori vilket inte är överensstämmande med den induktiva ansatsens grundtanke. Denna baseras istället på att forskningen utgår från verkliga observationer (Wallén, 1996). Vår ansats är inte heller fullt ut deduktiv eftersom vi inte formulerat några hypoteser som prövats empiriskt. Utifrån detta resonemang anser vi att vi hamnar mellan dessa båda ansatser, där vi rör oss mellan teori och empiri och därmed har en abduktiv ansats.

3.1.3 Fallstudie

I vår undersökning har vi använt oss av en fallstudie. Fallstudier är vanligt vid bedrivandet av kvalitativ forskning. Denna typ av studie lämpar sig väl vid våra kvalitativa intervjuer då syftet är att genomföra en detaljerad, intensiv och djupgående granskning av ett specifikt fall (Bryman & Bell, 2005). En annan viktig fördel med användandet av fallstudier är att vi ges möjlighet till att studera ett fenomen under verkliga förhållanden och samtidigt få en tydlig inblick i skeendena (Wallén, 1996). Vi vill kunna bedriva en djupgående forskning under en begränsad tid av en avgränsad del av ett specifikt problem. Detta möjliggörs också genom fallstudien (Bell, 1995). Backman (2008) påpekar att fallstudier kan inrymma ett flertal olika fall. Dock har vi valt att inrikta oss på en specifik organisation. Orsaken till detta är att vi önskade få en ännu djupare inblick i det aktuella fallet, genom att intervjua flera medarbetare från samma organisation. Detta hade vi troligtvis inte uppnått på samma sätt om vi utfört intervjuer hos flera olika organisationer.

3.1.4 Om fallföretaget

Vårt fallföretag är ett svenskt industriföretag beläget i Skåne. I denna uppsats har vi valt ”Industriföretaget” som benämning för vårt fallföretag. Anledningen till att vi valt att studera just detta företag är att de arbetar med employer branding. De har medarbetare som ansvarar specifikt för företagets arbetsgivarprofilering, och arbetar med aktiviteter inom detta område som vi undersöker i vår studie. Företaget fokuserar både internt och externt i sitt employer branding-arbete. Som tidigare nämnts är vårt huvudfokus den interna delen av employer branding. Att Industriföretaget arbetar med, och värdesätter, intern employer branding åskådliggörs i följande citat på frågan varför företaget ska arbeta med employer branding:

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

When people are growing, the company will grow.

VD Industriföretaget,
ur Communication Plan Employer Branding (2010).

3.2 Undersökningsdesign

3.2.1 Kvalitativa intervjuer

I vår studie har vi använt oss av en kvalitativ forskningsstrategi där vi utfört kvalitativa intervjuer. Denna intervjutyp har vi valt eftersom vi anser att denna form bäst lämpar sig för att besvara våra formulerade frågeställningar, då vi studerar en relation och inte utför kvantifierbara mätningar. Vi framställer inte våra slutsatser i numerisk form utan använder oss av verbala formuleringar. Vidare har vi försökt att skapa oss en nära relation till våra intervjupersoner för att nå ett större djup och reflektion i intervjuerna och förstå omvärlden från deras perspektiv (Bryman & Bell, 2005).

En intervju synliggör en dimension som är omöjlig att upptäcka med hjälp av exempelvis enkäter. Genom att studera och observera det kroppsspråk, tonfall och de pauser som intervjupersonen använder vid intervjun möjliggörs denna dimension som inte kan upptäckas vid ett skriftligt svar (Bell, 1995). Under intervjuerna noterade vi hur respondenterna lade fram sina svar, vilket tonläge de hade samt deras kroppsspråk. I vår studie har vi undersökt de olika diskurser som intervjupersonerna använder vid beskrivning av sin organisation. Jørgensen och Phillips (2000) beskriver att en diskurs inbegriper hur individer talar om, och förstår världen. Grundläggande vid studerandet av diskurser är just att som forskare reflektera över de ord och uttryck som sägs, på vilket sätt de sägs och på vilka alternativa sätt de istället skulle kunna sägas (Börjesson, 2003).

I de kvalitativa intervjuerna läggs alltså tonvikt på att lyfta fram informanternas synsätt och uppfattningar för att skapa sig en förståelse för deras ståndpunkter. Den flexibilitet som den kvalitativa intervjutypen uppvisar var vidare relevant för vår studie eftersom vi då skapade oss en förståelse för vad intervjupersonerna ansåg vara viktigt. Ytterligare en anledning till att vi valde denna intervjutyp är att den genererar mer detaljerade och fylliga svar vilket en kvantitativ intervjumetod inte på samma sätt kan bidra med (Bryman & Bell, 2005).

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

Bryman och Bell (2005) definierar två typer av kvalitativa intervjuer. Dessa är ostrukturerad intervju och semi-strukturerad intervju. Den semi-strukturerade intervjun är den som tillämpas i vår studie. Den semi-strukturerade intervjuformen inbegriper en intervjuguide som består av specifika teman som ska behandlas under intervjun. Flexibiliteten är dock tämligen påtaglig då intervjufrågorna inte behöver ställas i den ordning som formulerats i intervjuguiden. Dessutom kan nya frågor ställas efterhand, vilka bygger på de svar intervjupersonen delger. Grundtanken är dock att i huvudsak följa den ordning som är förutbestämd i intervjuguiden. Den beskrivna flexibiliteten tillämpade vi genom att när respondenten lade tyngd på specifika områden, ställa fler frågor kring detta för att ge intervjupersonen möjlighet att utveckla sina svar och tankar.

Vi har i vår studie genomfört 11 individuella semi-strukturerade intervjuer med medarbetare inom vårt fallföretag. Två av intervjuerna utfördes med representanter från företagets HR-avdelning. De nio övriga intervjuerna genomfördes med anställda från olika avdelningar inom företaget. Längden på intervjuerna har varierat mellan 30-60 minuter. Vi var båda närvarande vid samtliga intervjuer och vi båda ställde frågor och förde fältanteckningar. Att vi båda närvarade under intervjuerna bidrog till en mer gemensam och djupgående förståelse, både kring de verbala svaren samt de reaktioner hos intervjupersonen som var av mer abstrakt karaktär.

3.2.2 Konstruering av intervju

I våra kvalitativa intervjuer använde vi oss av ovan nämnda intervjuguide. I vårt konstruerande av intervjuguiden har vi beaktat och influerats av Kvaales (1996) ramverk över intervjufrågor relevanta för den semi-strukturerade intervjuformen. Detta ramverk beskriver hur intervjufrågor anpassas beroende på den fas intervjun befinner sig i. Exempelvis inledde vi våra intervjuer med att ställa frågor av enklare karaktär där respondenterna fick beskriva varför de valt att arbeta för just Industriföretaget samt redogöra för sin roll inom organisationen. Vi konstruerade två olika versioner av vår guide – en för HR-representanterna och en för de övriga intervjuade anställda inom fallföretaget. Dessa intervjuguiden återfinns i appendix 1-2.

Anledningen till att vi använde två olika intervjuguiden var att respondenterna utgjorde två skilda målgrupper, med olika bilder av företagets employer brand. Vi ville ha ett

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

ledningsperspektiv och ett perspektiv från övriga anställda för att sedan kunna kontrastera dessa mot varandra. Med ledningsperspektiv avser vi HR-representanter vars arbetsuppgifter inbegriper företagets arbetsgivarprofilering.

I båda våra intervjuguider var syftet att undersöka hur ledningen profilerar organisationen som arbetsgivare, och hur de anställda uppfattar organisationen och identifierar sig med den profilerade bilden. För gruppen HR-representanter var våra intervjufrågor centrerade runt hur de utvecklar och arbetar med företagets employer brand. Vi bad dem bland annat beskriva företagets interna och externa employer branding-arbete och hur de profilerar och kommunicerar internt till de anställda vad företaget står för gällande bland annat värderingar och sociala engagemang. För gruppen övriga anställda var frågorna centrerade kring hur de upplever företagets arbete med employer branding, hur de uppfattar företaget som arbetsgivare samt deras kännedom och uppfattning rörande organisationens kärnvärden och sociala engagemang.

Intervjuguiderna har som ovan nämnts till viss del utvecklats utifrån Kvaless (1996) ramverk, och knyter an till vår problemformulering, frågeställning, teorigranskning och vårt syfte. Allteftersom intervjuerna genomförts har vi ständigt haft en dialog med varandra om hur intervjufrågorna kan förbättras för att på ett bättre sätt knyta an till vår formulerade frågeställning. Denna dialog har fyllt en viktig funktion genom att vi lättare kunnat dra lärdomar av det som fungerat och inte fungerat under intervjuerna. Vi har kontinuerligt lagt till och tagit bort frågor, samt utvecklat de befintliga. Förbättringar som gjorts berör bland annat frågornas formulering i syfte att öka tydligheten för respondenten. Detta för att respondenten inte skulle missuppfatta frågorna eller vilseledas i sin svarsgivning. Kvale (1996) beskriver detta som att akademiska och abstrakta frågor måste få en mer talspråklig karaktär för att underlätta och berika svarandet. Vi har också förfinat frågorna efterhand för att på så sätt verkligen nå relevanta områden som hjälper till att besvara vår frågeställning.

3.2.3 Urvalsprocess

Som ovan nämnts använder vi i vår studie två olika urvalsgrupper. Anledningen till att vi initialt valde att intervjua HR-representanterna, som utgör den första urvalsgruppen, är att det i deras arbetsuppgifter bland annat ingår aktiviteter som berör företagets employer branding-arbete. Vi fann det relevant att intervjua dessa personer eftersom de är väl insatta i, och

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

arbetar inom det område vi undersöker. På detta sätt kunde vi få en beskrivning av företagets interna och externa arbete med employer branding. Den andra gruppen, bestående av anställda från olika delar inom organisationen, arbetar inte aktivt med utvecklingen och utformningen av employer branding-arbetet. De anses istället träffade av arbetsgivarprofileringen. Vi var här noga med att täcka in så många delar av organisationen som möjligt i syfte att samla in olika perspektiv rörande företagets arbetsgivarprofilering. När det gäller denna andra urvalsgrupp har vi också varit noga med att hitta intervjupersoner med varierande karakteristika såsom ålder, kön, befattning och tid inom företaget. Anledningen till detta är att vi, likt ovan, ville ta del av flera olika perspektiv i vår studie, något som vi uppnådde genom att inte endast fokusera på en grupp med liknande karakteristika.

I vårt urval av intervjupersoner har vi använt oss av ett icke-sannolikhetsurval i form av ett snöbollsurval, också benämnt kedjeurval. Denna urvalstyp är vanlig inom kvalitativ forskning och innebär att forskaren till en början har kontakt med ett fåtal intervjupersoner och därefter utökar antalet deltagare i undersökningen genom rekommendationer från de initiala individerna (Bryman & Bell, 2005). Orsaken till att vi använde oss av ett snöbollsurval var att vi, från en av våra HR-representanter, fick en lista med lämpliga personer att intervjua. Efter utförda intervjuer med några av dessa personer fick vi sedan tips på andra lämpliga kandidater till våra intervjuer. Dock valdes vissa av dessa föreslagna intervjupersoner bort eftersom vi hade en uppsatt riktlinje gällande antalet intervjuer, samtidigt som vi ville täcka in flera olika avdelningar inom företaget och som tidigare nämnts nå medarbetare med varierande karakteristika. All kontakt med våra respondenter inför och efter intervjuerna har skett via e-mail.

3.2.4 Plats

Samtliga våra intervjuer skedde på Industriföretagets huvudkontor i Skåne. Vi var måna om att få utföra våra intervjuer på huvudkontoret eftersom intervjupersonerna skulle befinna sig i sin arbetsmiljö för att lättare kunna besvara våra frågor utifrån sin yrkesroll. Inför intervjuerna tränade vi på att ställa våra frågor till olika personer som inte är anställda på vårt fallföretag, där dessa fick besvara frågorna utifrån sin egen yrkesroll. Dessa intervjuövningar skedde inte på respektive respondents arbetsplats utan i en annan miljö. Samtliga testpersoner upplevde det som svårt att besvara arbetsrelaterade frågor när de inte befann sig på sin arbetsplats och i

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

sin yrkesroll. Med dessa erfarenheter och insikter i åtanke var vi angelägna om att få intervjua respektive respondent från fallföretaget i sin arbetsmiljö.

3.2.5 Inspelning och transkribering

Vid intervjutillfällena har vi spelat in samtalet med hjälp av inspelningsutrustning i form av diktafon och mobiltelefon. För att undvika förlust av material använde vi oss av dessa två inspelningsanordningar simultant och förde samtidigt fältanteckningar. Anledningen till att vi ämnade spela in samtliga våra intervjuer var att vi på ett noggrant sätt då kunde ta del av allt det som intervjupersonerna sagt. På detta sätt kunde vi också återge exakt det som intervjupersonen berättat och minskade därmed risken för att exempelvis citat skulle återges på ett felaktigt sätt. En annan fördel med inspelning var att vi under intervjun kunde lägga huvudfokus på att ställa frågor och slippa att anteckna allt som sades. En nackdel med att använda sig av inspelningsutrustning är dock att intervjupersonen kan påverkas i sin svarsgivning. Det finns en risk att inspelningen skapar en alltför formell och onaturlig situation vilket kan oroa och hämma respondenten (Bryman & Bell, 2005; Lundahl & Skärvad, 1999). För att reducera dessa risker har vi försökt att under intervjuerna skapa en så bekväm och informell stämning som möjligt genom att exempelvis i intervjuens startskede öppna upp med extra tydliga och enkla frågor (Kvale, 1996). Vi har också under intervjuerna undvikit att titta på inspelningsapparaturen för att reducera risken att intervjupersonen blir påmind om inspelningssituationen, och därmed hämmad i sin svarsgivning.

För att bättre kunna ta tillvara på, och analysera det empiriska material som genererats under intervjuerna, har vi transkriberat samtliga dessa. Transkribering innebär en utskrift av ett inspelat intervjumaterial, alltså en språköverföring från talat till skrivet format (Bryman & Bell, 2005). En viktig aspekt rörande transkriberingen var att vi så snabbt som möjligt efter intervjun påbörjade denna för att ha informationen som givits färskt i minnet. Bryman och Bell (2005) påvisar att en timmes intervju kan ta uppemot 5-6 timmar att transkribera. Detta är något vi tog i beaktan i tidsplaneringen.

Som nämnts ovan är det intressant att under en intervju beakta aspekter såsom intervjupersonens kroppsspråk, tonfall och de pauser denne gör under intervjuens gång. Då det varit relevant har vi även under vår transkribering gjort noteringar om dessa aspekter. Några exempel på detta är att vi skrivit ner när respondenterna skrattat eller sagt något med en

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

ironisk underton. Vi har även noterat uppkomna pauser som ibland består i att intervjupersonen tänkt efter eller haft svårt att formulera sitt svar. Exempel på uppvisat kroppsspråk under våra intervjuer är när intervjupersonen knäppt med fingrarna för att påvisa snabbhet eller slagit sig för bröstet för att indikera att företaget blåser upp något som egentligen saknar innehåll. Dessa noteringar möjliggjorde att vi kunde få en djupare och bättre förståelse av vad som förmedlats under intervjun. Av samma anledning har dessa viktiga noteringar som vi skrev ner under transkriberingen också varit värdefulla vid våra tolkningar i analysfasen.

3.2.6 Analys av empiriskt material

I analysprocessen av vårt empiriska material har vi använt oss av Rennstam och Wästerfors (2011) arbetssätt rörande hur forskaren kan hantera sitt empiriska material. Vi har här följt riktlinjerna för hur sortering, reducering och argumentering kan ske. Författarna påpekar att dessa arbetssätt överlappar varandra och inte utgör tre på varandra följande steg. Detta är något vi själva upplevt då vi under sorteringen även utfört reducering.

Efter utförd transkribering av våra intervjuer har vi sorterat vårt material för att skapa ordning och överskådlighet. I denna sortering har vi först skrivit ut samtliga våra intervjuer för att ha dem tillgängliga i pappersform. Vi hade även kvar filerna i datorn för att lättare kunna söka efter specifika ord och begrepp i materialet. Vi lade samtliga våra utskrivna intervjuer i separata plastfickor, benämnda med respektive intervjupersons namn. På de utskrivna pappersversionerna har vi ramat in specifika textområden och kort beskrivit dess innehåll med en anteckning i marginalen. Vi har också markerat nyckelord och meningar. Vår beskrivna inramning har vi utfört på samtliga intervjuutskrifter för att skapa ett tydligt mönster, och för att lättare hitta och skapa ordning i materialet. Vi har också försökt att upptäcka nya intressanta aspekter i vårt material genom att inte endast sortera utefter intervjufrågorna och skrivna rubriker. Ibland har vi exempelvis efter genomläsning av intervjuutskrifterna sorterat efter relevanta teman, som inte är hänförliga till specifika rubriker eller frågor. Ett exempel är kärnvärden som kommit på tal i flera olika sammanhang och skeden av intervjuerna. Vi har även sorterat in våra intervjuutskrifter i olika kategorier beroende på intervjupersonens anställningstid och befattning.

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

Under reduceringen har vi valt att ta bort visst material för att få med de aspekter som vi anser viktiga och relevanta att knyta till vår problemformulering, frågeställning samt vårt syfte. Detta har vi gjort genom att noggrant gå igenom intervjuutskriften rad för rad, och i dialog med varandra reducerat bort det ej relevanta för vår studie. I denna process har vi fått välja bort flera intressanta tankar och insikter som genererats via intervjuerna. Anledningen är att vi omöjligt kunnat ta med och använda allt vårt inhämtade material och för att allt inte kunnat härledas till vårt valda teoriområde. Vid reduceringen av vårt material har vi också försökt att ta med material som avviker från, och inte stödjer, våra argument. Detta för att belysa andra synsätt och problematisera våra argument.

Efter utförd sortering där vi skapat tydlighet och ordning i materialet, samt reducering där vi skapat skärpa och koncentration, har vi därefter gått vidare till argumenteringen där vi analyserat och diskuterat vårt empiriska material i relation till vår granskade teori.

3.2.7 Kvalitetsbedömning

Inom företagsekonomisk forskning ingår kriterierna för reliabilitet, replikation och validitet. Dessa kriterier används som en kvalitetsbedömning av den aktuella undersökningen. Reliabilitet berör i vilken grad som ett likstämmt resultat av en undersökning kan erhållas genom att genomföra undersökningen på nytt under lika omständigheter. Validitet handlar om att verkligen mäta det som initialt avses att mätas, och i vilken grad som slutsatserna kan härledas till de faktorer som studeras (Bryman & Bell, 2005; Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001; Wallén, 1996). Replikation handlar om i vilken omfattning som ett undersökningsresultat kan upprepas (Bryman & Bell, 2005).

Reliabilitet, validitet och replikation anser vi vara mindre lämpliga i vår kvalitativa forskningsstudie. Reliabilitet och replikation är svårt att uppnå på grund av svårigheter att exakt upprepa vår undersökning och genomföra den på nytt. Ett exempel rör intervjuerna där de intervjuade personerna kan svara annorlunda på samma ställda frågor, till exempel för att de ändrat sin uppfattning (Bell, 1995). När det gäller validitet utför vi i vår studie inga numeriska mätningar, utan tolkar och analyserar istället det som framkommit under de kvalitativa intervjuerna.

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

Bryman och Bell (2005) beskriver att ovan nämnda bedömningskriterier har sin grund inom den kvantitativa forskningen. Författarna lyfter därför fram ett annat kriterium som kan ses som mer lämpligt vid kvalitetsbedömning av en undersökning av kvalitativt slag. Detta kriterium är trovärdighet vilket delas in i delkriterierna tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och konfirmera. Tillförlitlighet handlar om trovärdigheten i den studie som forskaren utför och presenterar. Att tillämpa detta kriterium innebär bland annat att följa uppsatta regler (Bryman & Bell, 2005). Vi har tillämpat detta tillförlitlighetskriterium genom att följa olika regler såsom etiska riktlinjer. Överförbarhet handlar om i vilken grad det som upptäcks i en kvalitativ studie kan överföras till ett bredare sammanhang. Eftersom vi genomfört en fallstudie kan det enligt vissa författare uppstå en svårighet att generalisera och överföra resultaten till en bredare population (Bryman & Bell, 2005; Lundahl & Skärvad, 1999). Flyvbjerg (2006) går dock emot denna åsikt och hävdar att även ett enda fall ofta kan generaliseras till ett bredare sammanhang. Han menar exempelvis att det ibland går att ifrågasätta en hel teori baserat på ett enda fall. Författaren beskriver detta med ett exempel rörande att fyndet av en enda svart svan kan omkullkasta teorin om att det endast finns vita svanar. Med Flyvbjergs idéer om generaliserbarhet i åtanke upplever vi att det vi funnit i vår studie även kan återfinnas inom andra organisationer, och därmed översättas till bredare sammanhang.

Pålitlighet innebär att alla faser som genomförts under en forskningsprocess ska redogöras för. Några exempel på dessa faser är urvalsprocess vid intervjuer, intervjuutskrifter samt fältanteckningar (Bryman & Bell, 2005). I vår forskningsprocess har vi tillämpat detta kriterium genom att så detaljrikt som möjligt återge hur vår urvalsprocess har gått till. Vidare har vi transkriberat alla våra intervjuer och varit noga med att återge alla citat och övriga utsagor på ett korrekt sätt. Möjligheten till att styrka och konfirmera innebär att forskaren försöker bevisa att denne handlat i god tro och att egna värderingar inte har fått påverka de slutsatser som dragits i undersökningen. Med detta i åtanke har vår strävan och målsättning ständigt varit att inte låta våra egna värderingar styra studien.

3.2.8 Etikdiskussion

I vår studie har vi tagit hänsyn till olika etiska ställningstagande. Bryman och Bell (2005) presenterar ett antal etiska principer som ligger till grund för bland annat svensk forskning. Vi har följt principen angående informationskrav vilket innebär att vi har informerat våra

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

intervjupersoner om studiens syfte och moment. Vidare har vi klargjort för samtliga deltagare att deras medverkan skett på frivillig basis, vilket uppfyllt kravet på samtycke.

Konfidentialitets- och anonymitetskravet har vi beaktat genom att de personliga uppgifter som genererats i studien har behandlats med största sekretess. Vi har även garanterat anonymitet för samtliga våra intervjupersoner. Denna anonymitet har garanterats genom att i arbetet inte nämna vare sig namn, kön eller ålder på våra respondenter. Nyttjandekravet har vi tillämpat då vi endast utnyttjat respondenternas personliga uppgifter för vårt forskningsändamål. Vi har inte heller delgivit våra intervjupersoner information av vilseledande karaktär rörande vår studie (Bryman & Bell, 2005).

Under hela projektets gång har vi följt Lunds universitets etiska riktlinjer både gällande forskar- och forskningsetik. Forskareetik innehåller bland annat riktlinjer rörande forskarens hederlighet. Vidare behandlar forskningsetik hur deltagarnas integritet kan skyddas, hur urvalet av intervjupersoner ska ske samt hur en publicering av forskarens studie kan ha en inverkan på deltagarna (Lunds universitet, 2005).

4. Resultat och empiri

I denna del av uppsatsen kommer vi bland annat att beskriva Industriföretagets employer branding-arbete. Här kommer vi att gå igenom hur företaget arbetar både externt för att attrahera och rekrytera potentiella anställda, och internt för att utveckla och behålla de nuvarande anställda. Eftersom vårt huvudfokus är intern employer branding, kommer denna del att få störst utrymme. Vi kommer också att redovisa de svar och insikter som framkommit genom intervjuer med medarbetare inom organisationen. Begreppet medarbetare inbegriper i vår studie två olika grupper: ”HR-representanter” som arbetar med företagets arbetsgivarprofilering, och ”anställda” som inte är aktiva i arbetet med att utveckla och utforma denna profilering. Dessa anställda anses istället träffade av företagets arbetsgivarprofilering. Det material vi utgår från i denna del består av interna företagsdokument, information från företagshemsidan samt intervjuer med anställda och HR-representanter.

4.1 Industriföretagets employer branding-arbete

Industriföretagets employer branding-arbete inbegriper alla steg från attrahering och rekrytering till det att någon lämnar företaget. I våra dokumentstudier har vi bland annat granskat den kommunikations- och strategiplan som användes vid ett av företagets employer branding-projekt. I denna plan beskrivs att målgruppen för företagets employer branding-arbete utgörs av både nuvarande, potentiella och före detta anställda (Communication Plan Employer Branding, 2010). Ett flertal av våra intervjupersoner anser att arbetet med employer branding är än viktigare för Industriföretaget som är ett business-to-business-företag. Anledningen till detta är att företag i denna sektor inte har en lika synlig produkt för allmänheten som i fallet med företag som säljer direkt till konsument.

4.1.1 Extern employer branding

I sitt externa arbete med employer branding vill Industriföretaget skapa en medvetenhet om sitt brand och vad de erbjuder som arbetsgivare. En viktig del i det externa arbetet är att kommunicera vad företaget står för, bland annat profilerat via kärnvärdena. Det externa employer branding-arbetet består bland annat i att företaget medverkar på arbetsmarknadsdagar och mässor. Organisationen finns representerad på Armada (Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm), Larm (Linköpings universitet), Charm (Chalmers, Göteborg) samt Arkad (Lunds universitet). Företagets anställda är också ute och håller olika

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

föredrag relaterade till organisationen, detta är dock inte uppstyrt centralt. Industriföretaget arbetar med att profilera sig på Internet genom sin hemsida samt via Career Book, där företagsfakta, filmer, karriärinformation samt information om företagskulturen publiceras. Denna Career Book är riktad mot studenter och ”young professionals” där dessa kan följa olika företag som de finner intresse för. Företaget använder även andra sociala medier i sin externa profilering såsom Facebook, LinkedIn och Twitter. Företaget har också ett talangprogram som används för att attrahera nya medarbetare (Communication Plan Employer Branding, 2010; HR-representant A).

4.1.2 Intern employer branding

Industriföretagets interna employer branding-arbete handlar mycket om att kommunicera till de anställda vad organisationen står för och vilka aktiviteter de utför, för att på så sätt stärka stoltheten och medvetenheten internt. Ett syfte är här att skapa en känslomässig koppling till de anställda. Genom detta vill företaget få medarbetarna att agera ambassadörer, få dem att ”leva” organisationens brand och stanna kvar inom företaget. Den interna kommunikationen är därmed en central del i det interna employer branding-arbetet. Denna kommunikation till anställda sker framförallt via företagets intranät. Intranätet innehåller företagets lokala och globala nyheter men även kampanjer av olika slag samt företagets kärnvärden. Arbetet med att berätta för de anställda vad företaget gör och står för, kan ses som ett arbetssätt för att nå en samstämmighet mellan de anställdas bild av organisationen och den bild som förmedlas av organisationsledningen. I detta arbete vill företaget berätta om sina olika sociala engagemang (exempelvis sitt miljöfokus), och visa upp sitt externa profileringsmaterial för de anställda på intranätet. Det externa materialet består bland annat av företagets olika reklamkampanjer, informationsblad och information på företagshemsidan. Att visa upp företagets externa profileringsmaterial för de anställda på intranätet är viktigt eftersom flera av våra intervjupersoner inte känner till hur företaget profilerar sig, vilket påvisats i våra intervjuer (Communication Plan Employer Branding, 2010; HR-representant B; Pure Performance, 2013).

I dagsläget har Industriföretaget ingen intern kommunikatör, lokalt för Sverige, som kan sköta kommunikationen till anställda. Detta är något som efterfrågas av HR-representant A för att på så sätt förbättra den interna kommunikationen och tydligare visa hur företaget profilerar sig. Därigenom kan hela den interna delen av employer branding-arbetet förbättras. Utöver

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

intranätet används också, på avdelningsnivå, anslagstavlor (tavelmöten) som ett verktyg i den interna kommunikationen.

Ett annat verktyg som företaget använder i sitt interna employer branding-arbete är en medarbetarundersökning (Communication Plan Employer Branding, 2010). Av HR-representant A beskrivs denna undersökning som ett arbetsätt för att nå en samstämmighet mellan hur ledningen profilerar organisationen som arbetsgivare, och hur de anställda uppfattar organisationen och identifierar sig med den profilerade bilden. Genom våra intervjuer med HR-representanter har vi fått intrycket att denna medarbetarundersökning ses som en viktig vägledare i arbetet med att utveckla och behålla de anställda. Undersökningen används för att kartlägga hur nöjda medarbetarna är med sin arbetssituation. Därefter görs uppföljningar för att möta och åtgärda de problem och förslag på förbättringar som lyfts fram i undersökningen.

4.1.3 Vetskapen om företagets employer branding-arbete

I vår studie frågade vi våra intervjupersoner vad de känner till om Industriföretagets arbete med employer branding, alltså hur de profilerar sig som arbetsgivare. Majoriteten av våra intervjuade anställda känner inte till något om företagets employer branding-arbete. En annan anställd hävdar även att företagets employer branding-arbete är obefintligt. Dock anser sig de anställda i vår studie som representerat företaget under olika arbetsmarknadsdagar ha en god vetskap om hur företaget profilerar sig externt. När det gäller det interna employer branding-arbetet, har de av våra intervjuade anställda som känner till detta främst kommit i kontakt med detta genom de utbildningar de deltagit i.

4.1.4 Internkommunikation

Flera av våra intervjupersoner uttrycker att det finns brister i arbetet med att kommunicera internt till de anställda vad företaget står för. Detta inbegriper hur företaget profilerar sig genom bland annat sina värderingar och samhällliga åtaganden. Att den interna kommunikationen kan bli bättre framhålls bland annat av intervjuperson D:

Det är ganska många som ska hålla sig uppdaterade och det är inte alla som sitter ner vid en dator varje dag liksom. Så internt skulle man kunna bli bättre. (D)

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer - en fallstudie av ett svenskt industriföretag

Detta uttalande illustrerar det faktum att vissa anställda inte har möjlighet att dagligen ta del av den interna information som kommuniceras via företagets intranät. En annan intervjuperson (H) belyser också bristerna i den interna kommunikationen till anställda:

Nu får man själv kanske gå in [på intranätet] och se och kanske man missar någonting. De skulle kunna förbättra den interna kommunikationen ... man får själv gå ut och leta lite grann [efter informationen], alltså kolla om man vill och kan, och är intresserad. Så att det kommer liksom inte automatiskt till en. (H)

Här påvisas rädslan att missa viktig information som förmedlas via intranätet. Detta är något som ett flertal av våra intervjuade anställda har påtalat. De lyfter även fram svårigheten med att hitta information och lokalisera sig på intranätet. Tidsbrist är också en aspekt att beakta då några av respondenterna har framhållit att de saknar tid att läsa informationen på intranätet. Majoriteten av våra intervjupersoner påtar att de vet att informationen finns men att den anställde själv måste ha ett intresse av, och aktivt söka upp, den information som de behöver i olika situationer.

Även en av de HR-representanter vi intervjuat belyser problematiken med att nå ut med den interna kommunikationen via intranätet:

Även om man skulle skriva någonting på intranätet så är det ju svårt att, det är ju svårt att nå ut. (HR-representant)

Den upplevda bristen i den interna kommunikationen kan kopplas till att närheten mellan ledningen och de anställda har försämrats. Detta är något som framhålls av vissa intervjupersoner i vår studie. En av våra intervjupersoner (E) anser att de anställda är mer anonyma och inte har samma inblick i företaget till följd av bland annat längre informationsvägar. Samma person upplever att den dagliga kontakten med ledningen var bättre förr. Intervjupersonen lyfter fram uttrycket ”management by walking”, och framhåller att detta är något som har försämrats under senare år. Intervjuperson G delar denna åsikt att

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

ledningen inte visar sig tillräckligt mycket hos de anställda vilket försämrar den interna kommunikationen. Respondenten påpekar vidare att om ledningen skulle röra sig mer runt bland de anställda skulle medarbetarundersökningen inte vara nödvändig. Detta eftersom ledningen i så fall skulle kunna känna av personalen i högre utsträckning, både rörande vad de tycker om företaget och hur de mår.

Det interna arbetet med employer branding är som ovan nämnts beroende av kommunikation. Därmed kan ledningen, genom att förbättra internkommunikationen, skapa en större samstämmighet mellan de anställdas bild av organisationen och den bild som förmedlas av ledningen.

4.1.5 CSR och miljöfokus

I det interna profileringsarbetet gentemot de anställda ingår bland annat försök att visa upp företagets sociala engagemang inom olika områden på intranätet. Industriföretagets sociala engagemang, eller CSR-arbete, består bland annat i att de sponsrar idrottslopp, skänker pengar till Hungerprojektet och regnskogsprojekt samt samarbetar med en lokal gymnasieskola. Företagets CSR-arbete förmedlas också till de anställda via olika introduktionsutbildningar. Den idé som ligger till grund för företagets existens sammanfattas i följande citat: ”Vi arbetar för att skapa en bättre vardag för människor” (Pure Performance, 2013, s.6). Genom att reducera negativa miljöeffekter bidrar företagets produkter till att skapa en hållbar utveckling. Samtliga våra intervjupersoner anser att vetskapen om att företaget bidrar till en bättre miljö, gör dem mer stolta över att tillhöra organisationen. Att kommunicera till de anställda om företagets miljöfokus utgör därmed en viktig del i att stärka företagets employer brand internt, något som framhålls av båda representanterna från HR-avdelningen.

Majoriteten av våra intervjuade anställda känner till delar av företagets miljöfokus, och många ger exempel på vilka miljömässiga förbättringar som företagets produkter bidrar till. Några respondenter valde till och med ordet ”miljö” när de ombads lyfta fram tre ord som symboliserar företaget. Flera av våra intervjupersoner påtalar vidare att lönen inte är en så betydande orsak till att de både började och stannar kvar inom organisationen. Istället utgör vetskapen om att företagets produkter bidrar till en bättre värld en viktigare anledning till dessa personers val av arbetsgivare. När det gäller Industriföretagets övriga miljöengagemang, som inte är produktrelaterat, är vetskapen hos våra intervjuade anställda

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

överlag sämre. Detta gäller även angående företagets övriga CSR-arbete i form av exempelvis sponsringsprojekt och samarbete med skolor.

Den bristfälliga vetskapen hos de anställda exemplifieras av intervjuperson D på frågan om de anställda känner till något om företagets CSR-arbete, förutom att de gör miljövänliga produkter:

*Nej, det kan jag nog faktiskt inte säga. Inte att jag har
hört, det skulle kunna vara att jag har läst någonting.
Jag kan inte uppriktigt säga att jag vet att vi gör
någonting annat, mer än våra produkter så att säga. (D)*

Flera av våra intervjuade anställda uttrycker att det finns brister i arbetet med att kommunicera internt till de anställda vad företaget gör för miljön och övrigt inom CSR-området. En större vetskap och medvetenhet om de aktiviteter som företaget gör inom detta område anser de flesta respondenter skulle bidra till en större stolthet över att tillhöra organisationen. Denna ökade stolthet kan också vara ett sätt för företaget att behålla sina medarbetare i högre grad.

4.1.6 Kärnvärden

En central del i företagets interna employer branding-arbete är att kommunicera till de anställda vad organisationen står för, exempelvis gällande företagets kärnvärden. Denna interna kommunikation sker framförallt via företagets intranät (Communication Plan Employer Branding, 2010). Våra kontaktpersoner inom företagets HR-avdelning anser båda att det är av stor vikt att anställda är medvetna om, och efterlever företagets kärnvärden i sitt dagliga arbete. I "Pure Performance" (2013) beskrivs bland annat företagets kultur, personlighet, värderingar, kärnvärden och affärsprinciper. Vårt fokus kommer framförallt att ligga på företagets uttalade kärnvärden. Anledningen är att företagets fyra uttalade kärnvärden ska utgöra själen i företaget. De ska vidare genomsyra och karaktärisera företagets arbetssätt och gäller alla anställda, oberoende av arbetsuppgift och lokalisering. Kärnvärdena beskrivs också som viktiga verktyg för att uppnå företagets målsättningar och för att underlätta beslutsfattandet (Industriföretaget, 2013; Pure Performance, 2013).

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

Det första kärnvärdet är ”Handling!”. Med detta menas att den anställde ska agera nu och vara alert. Det gäller alltså att agera snabbt för att få saker genomförda och leverera resultat. Det andra kärnvärdet är ”Mod!” och handlar om att den anställde ska visa mod att förändra. Detta innebär att organisationsmedlemmarna uppmuntras till att våga göra och tänka nytt och annorlunda. ”Samarbete!” utgör det tredje kärnvärdet och manar de anställda till att tänka flexibelt och kombinera sina styrkor och färdigheter med andra kollegors. Företagets fjärde kärnvärde är ”Lönsamhet!”. Detta innebär att de anställda ska uppmuntras till att ständigt fokusera på lönsamhetsfaktorer i sitt arbete (Industriföretaget, 2013; Pure Performance, 2013).

4.1.7 Förmedlande av kärnvärden till anställda

Innan anställning undersöker vissa av företagets rekryterare noggrant om den sökande har, eller kan uppfylla organisationens uttalade värderingar. Värderingarna nämns alltså redan under rekryteringsprocessen för att på så sätt indoktrinera dessa hos de potentiella medarbetarna i ett tidigt skede (Communication Plan Employer Branding, 2010; HR-representant A). Flera av våra intervjupersoner poängterar vikten av att känna igen sig i de värderingar som företaget har. Alltså att deras egna värderingar stämmer överens med organisationens.

Vid nyanställning kommuniceras företagets kärnvärden genom att den nyanställde får ta del av introduktionsmaterial i form av ett ”kit” som skickas ut. I detta material ingår bland annat en personalhandbok och broschyren ”Pure Performance”. I personalhandboken återfinns företagets värderingar så att den anställde har möjlighet att ta del av dessa. Företaget har även introduktionsutbildningar för nyanställda. För att behålla vetskapen om organisationens kärnvärden hos de anställda, och få dem att efterleva dessa, genomförs årliga utvecklingssamtal. Under dessa utvecklingssamtal sitter den anställde ner med sin chef och utvärderar sig själv, samt formulerar personliga mål utifrån företagets kärnvärden (Communication Plan Employer Branding, 2010). Av några respondenter beskrivs dessa utvecklingssamtal som ett arbetssätt för att nå en samstämmig bild mellan hur ledningen profilerar organisationen som arbetsgivare, och hur de anställda uppfattar organisationen och identifierar sig med den profilerade bilden.

4.2 Olika syn på företagets kärnvärden

Genom våra intervjuer har det framkommit att majoriteten av våra intervjuade anställda inte känner till företagets uttalade kärnvärden. Denna okunskap återfinns framförallt hos anställda som inte klassas som nyanställda. I vår studie definierar vi nyanställd som en person som varit anställd i företaget i mindre än två år.

Okunskapen om företagets kärnvärden exemplifieras i intervjuperson D:s svar på frågan angående vilka denne ser som företagets kärnvärden:

Det är väl egentligen det största problemet när du faktiskt ställer frågan så. När jag började här så kom jag på att, eller man upptäckte ganska snart att det är väldigt spritt. När jag började här så hade man tre olika delar liksom att man inte blev riktigt klok på hur de hängde ihop ... man är väldigt otydlig i vad, eftersom det finns två eller tre, jag tror det var tre stycken olika som jag såg. Och man, som ny så fattade man ingenting. Vilka är det jag ska fokusera på? (D)

Intressant i sammanhanget är också att denna intervjuperson inledde sitt svar på frågan med att beskriva ett annat industriföretags kärnvärden, istället för sitt eget. Respondenten framhöll detta företags tydlighet i formuleringen och strukturen av dess värderingar. Respondenten påpekar också att otydligheten rörande kärnvärdena tenderar att förstärkas på grund av ett föränderligt fokus gällande vilka som är företagets kärnvärden. Denna person benämner kvalitet som ett av kärnvärdena, vilket även framhålls av ytterligare två av våra respondenter. Detta är dock inte ett av företagets uttalade kärnvärden, men framhålls som centralt och företagsspecifikt av dessa respondenter.

Den något bristande vetskapen om företagets kärnvärden påvisas även i intervjun med respondent F:

Sånt [kärnvärden] är jag jäkligt dålig på, jag vet bara att vi har en jäkla massa värden om man säger. (F)

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer - en fallstudie av ett svenskt industriföretag

Vissa av våra intervjupersoner påtalar att företagets kärnvärden är: säkerhet, kvalitet, leverans och kostnad. De påpekar vidare att dessa värderingar genomsyrar deras dagliga arbete. Dessa intervjupersoner framhåller också att dessa fyra värden gäller för hela organisationen. Dock är dessa värderingar inte företagets uttalade kärnvärden. När vi nämnde organisationens uttalade kärnvärden för samma personer kände dessa inte igen dem. En annan av våra intervjupersoner bläddrade under intervjun igenom Pure Performance (2013) men lyckades inte förstå vilka företagets kärnvärden är. Istället började respondenten fundera över om företagets produkter kan utgöra företagets kärnvärden. Även vid vår egen genomgång av Pure Performance upplevde vi problematiken med att förstå vilka som faktiskt är företagets kärnvärden.

Genom våra intervjuer har det framkommit att nyanställda tenderar att ha en god kännedom om företagets uttalade kärnvärden. Dessa har snabbt kunnat redogöra för samtliga fyra uttalade kärnvärden. Intervjuperson J framhåller också att dessa kärnvärden genomsyrar organisationen eftersom anställda utvärderas utifrån dessa på utvecklingssamtalen. Olika mål sätts även upp baserat på de fyra kärnvärdena. Två andra av våra intervjuade nyanställda (I och K) har även de en god kännedom om företagets kärnvärden. K anser vidare att dessa genomsyrar arbetet:

Alltså de [kärnvärdena] genomsyrar ganska mycket av organisationen, även om det inte sitter lappar överallt men det är ganska tydligt vad man ska tänka på och våra chefer är rätt tydliga. (K)

Att våra intervjuade nyanställda tenderar att ha en god kännedom om kärnvärdena kan tyda på att företagets profileringsarbete med att förmedla kärnvärdena till nya organisationsmedlemmar fungerar bättre än i fallet med de som enligt oss inte klassas som nyanställda. Dock förekommer det undantag, vilket påvisats ovan av intervjuperson D. Genom våra intervjuer har det framkommit att arbetet med att upprätthålla vetskapen om företagets kärnvärden har brister. Anledningen är att flera intervjupersoner som klassas som icke nyanställda inte känner till företagets uttalade kärnvärden. Vissa av dessa respondenter nämner även andra, alternativa kärnvärden, som de anser genomsyrar deras dagliga arbete. Företaget tenderar alltså att vara relativt framgångsrikt med att förmedla de uttalade kärnvärdena till nyanställda, därefter brister de eventuellt i arbetet med att upprätthålla

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer - en fallstudie av ett svenskt industriföretag

vetskapen hos de anställda om kärnvärdena. Dock kan det förekomma andra anledningar till de intervjuade nyanställdas vetskap om kärnvärdena, som att nyanställda ännu inte har hunnit bilda sig en egen uppfattning om företaget. De influeras istället av den profilering de nås av före, och i samband med anställning.

I våra intervjuer har det även visat sig att några av våra respondenter endast söker upp information om företagets kärnvärden när de behöver redogöra för vilka dessa är. Några exempel är när personerna ska representera företaget externt på arbetsmarknadsdagar eller inför sina personliga utvecklingssamtal. Ett annat exempel är inför intervjun med oss. Vissa intervjupersoner framhåller att de, mellan utvecklingssamtalen och arbetsmarknadsdagarna, inte har kärnvärdena i åtanke utan pluggar in dem när de behöver dessa. Att några respondenter endast söker upp företagets uttalade kärnvärden när de behöver dessa exemplifieras av intervjuperson F:

*Jag brukar läsa på dem allteftersom jag behöver dem ...
så det är ingenting som jag kan by heart så att säga. (F)*

Vi inser att anställda inte mekaniskt behöver kunna räkna upp alla uttalade kärnvärden utantill, utan kan ändå exempelvis arbeta utifrån uppsatta mål baserade på kärnvärdena. Dock anser vi att denna aspekt av studiens resultat ändå är av intresse och relevans, eftersom en del anställda tenderar att arbeta utifrån andra kärnvärden och dessutom inte ens känner igen de uttalade.

4.3 Diskrepans

I våra intervjuer har vi bland annat undersökt om våra intervjupersoner upplever någon motsättning mellan hur ledningen profilerar organisationen som arbetsgivare, och hur de anställda uppfattar organisationen och identifierar sig med den profilerade bilden. Flera av våra intervjuade anställda svarade att de själva personligen inte känner denna motsättning, utan att de istället känner att deras bild av organisationen stämmer överens med den bild som sänds ut. Detta visas bland annat av intervjuperson K:

*Ja, förutsatt att jag har förstått vad Industriföretaget
har profilerat sig utåt så att säga, men det är jag nog*

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

rätt säker på att jag har. Och det kan jag definitivt identifiera både mig och hela organisationen. Det känns som att man inte ger fel bild. (K)

Dock uttrycker vissa av våra respondenter att de upplever att ovanstående motsättning finns hos andra inom organisationen. Detta exemplifieras bland annat av intervjuperson H:

*Det finns nog ja, det tror jag, på andra avdelningar ...
Det finns, det gör det, det märker man. (H)*

I våra intervjuer har vi funnit ovan nämnda motsättning mellan hur ledningen, via employer branding-arbetet, profilerar organisationen som arbetsgivare externt och internt, och hur de anställda uppfattar organisationen, och identifierar sig med den profilerade bilden. Detta trots att flera av våra respondenter alltså själva personligen inte säger sig uppleva någon motsättning eller avvikelse. Motsättningen kommer bland annat till uttryck i de avvikande bilder av organisationen som framkommit i våra intervjuer. I flera av intervjuerna beskrivs Industriföretaget som ett stabilt och försiktigt företag som inte håller sig i framkant och inte vågar sticka ut hakan. Försiktigheten framhålls bland annat av intervjuperson C:

Vi är väldigt försiktiga i alla lägen. (C)

Beskrivningen av företaget som försiktigt går emot det som företaget vill profilera sig som, bland annat genom sina uttalade kärnvärden. De kärnvärden (såsom ”Handling!” och ”Mod!”), som förmedlas via ledningens employer branding-arbete, verkar därmed inte helt stämma överens med det sätt som flera av våra intervjuade anställda pratar om företaget internt. Här kan man alltså urskilja två olika diskurser, en som kommuniceras från ledningen internt och externt, och en som används internt av de anställda.

Intervjuperson E upplever att ledning och övriga anställda inom företaget inte lever upp till det som organisationen vill stå för, bland annat gällande kärnvärden. Personen anser att detta exemplifieras genom att medarbetare inte vågar sticka ut hakan och ta ställning för det som de tror på, vilket går emot kärnvärdet ”Mod!”. Här ingår också åsikten att företaget i stort inte vågar sticka ut och vara unika (exempelvis gällande sitt miljöengagemang), utan istället

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer - en fallstudie av ett svenskt industriföretag

tenderar att vara slätstrukna och anonyma. Att företaget kan ses som slätstruket och anonymt är något som påtalas av fler intervjuade anställda i vår studie. Anonymiteten kring företagets verksamhet framhålls även av HR-representant B:

Går man ut och pratar med människor så tror de ju att vi ja, antingen vet man bara Industriföretaget, man vet inte riktigt vad vi gör eller är det mjölkmaskiner. (B)

Några intervjupersoner uttrycker en besvikelse över denna bristande vetskap om den verksamhet som företaget bedriver. Respondent K tror att de anställda påverkas negativt av den okunskap som råder hos externa parter över vad företaget sysslar med. Enligt respondenten kan detta påverka de anställdas uppfattning om företaget på ett negativt sätt.

Flera intervjuade anställda upplever att företagets uttalade kärnvärden inte genomsyrar organisationen. Denna åsikt framhålls framförallt av de respondenter i vårt urval som inte är nyanställda. Intervjuperson C uttrycker sig om företagets kärnvärden på följande vis:

*Fyra kärnvärden. Det är allt vi inte är, brukar jag säga.
(C)*

Ett perspektiv rörande företagets arbetsgivarprofilering och de anställdas identifikation med denna framhölls av intervjupersonerna E och D. Dessa upplever att identifikationen med företaget som helhet underlättas eftersom företagets profilering är vag. Respondent E uttrycker det såhär:

Profileringen är lite vag ... Och därför tror jag lite grann att om man sänder ut något vagt så att säga, då kan alla identifiera sig ju om man säger ... Den är ju rätt så vag den bilden man sänder ut egentligen om jag ska vara riktigt ärlig. Och då tror jag inte det är något kontroversiellt med det heller. (E)

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer - en fallstudie av ett svenskt industriföretag

Även intervjuperson C framhåller att företagets profilering är vag och att anonymiteten är stor:

Vi är ju väldigt anonyma. Vi syns ju ingenstans. Frågar du folk här i Skåne så vet ju inte folk vad Industriföretaget är och vad de gör ... Och jag tycker ju inte själv att vi är särskilt duktiga på att profilera oss ... Jag skulle säga att hela Industriföretaget är rätt så torra ... Vi kanske skulle förmedla lite mer vad vi gör ... Jag tror inte heller att man inom företaget har koll på hur vi profileras. (C)

Den tidigare nämnda beskrivningen av företaget som ej utstickande och ej unikt, går inte i linje med organisationens uttalade kärnvärde ”Mod!”. Detta är något som också påpekas av intervjuperson E. Respondenten anser vidare att företagets uttalade kärnvärden måste konkretiseras och brytas ner från sin höga och flummiga nivå för att på så sätt göras mer tydliga. Detta för att de lättare ska kunna efterlevas av framförallt ledningen, men också av övriga anställda. Även intervjuperson G anser att kärnvärdena inte alltid efterlevs av ledningen, och saknar praktisk relevans. Den bristfälliga efterlevnaden av företagets kärnvärden exemplifieras i nedanstående citat av intervjuperson E:

Vi har gått igenom de här kärnvärdena och så vidare ... men sedan att omsätta kärnvärdena i något praktiskt arbete, ”så här är det ni ska agera” det tycker jag man är ganska dåliga på egentligen om jag ska vara ärlig. Så det får de helt klart underbetyg i. Gör man kärnvärden så måste man leva upp till dem. Det får inte bara bli läpparnas bekännelse utan det måste verkligen omsättas och det har man inte lyckats med. (E)

Några av våra intervjuade anställda beskriver vidare företaget som långsamt och trögt:

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer - en fallstudie av ett svenskt industriföretag

De tar ju väldigt lång tid på sig att utvecklas, men de utvecklas på så sätt på rätt sätt. Alltså de [organisationsledningen] låter andra testa saker och sen så ändrar de sig ... Vi är ett stort tankfartyg som när vi ska ändra riktning så tar det sin tid att styra runt. (D)

Vi agerar ju inte nu, vi är ju så jävla tröga liksom ... Kopplat till förändringsbenägenheten ... Folk kan sitta och vrida och vända på någonting istället för att ta ett beslut, nu kör vi på detta och gör någonting istället för att "vi får nog ta ett nytt möte, har vi tänkt på allting? Vi kanske ska träffa honom och höra vad han tycker. Är alla informerade? Har alla tyckt att det är bra?" ... Här är det mer så att det kan ta åratal med minsta lilla grej.(C)

I dessa beskrivningar framställs företaget och dess medlemmar inte som alerta och handlingskraftiga. Enligt det ovan beskrivna kärnvärdet "Handling!" ska organisationsmedlemmarna agera snabbt för att leverera resultat och få saker genomförda. Intervjupersonerna C och D uttrycker därmed uppfattningar om organisationen som inte går i linje med detta uttalade kärnvärde.

I våra intervjuer har det också framkommit att medarbetare som arbetar med employer branding, HR-representanter, beskriver företagets personlighet som försiktig. Detta perspektiv, uttryckt av en HR-representant i vår studie, gör krocken/avvikelsen mellan företagets uttalade kärnvärden och medarbetarnas interna uppfattning än mer intressant. Detta eftersom HR-avdelningen är delaktig i arbetet med att profilera företaget som arbetsgivare, bland annat genom att kommunicera företagets kärnvärden både internt och externt.

4.4 Modetrender

Några av våra intervjupersoner upplever att företagets miljö- och annat CSR-arbete, och uttalade kärnvärden mest utgör ett skal och saknar innehåll. Intervjuperson E upplever att företagets employer branding-arbete, och mer specifikt delen som rör miljöengagemanget,

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

främst har vuxit fram på grund av externa påtryckningar i form av modetrender. Personen upplever det som populärt för organisationen att framhäva ett aktivt miljöfokus, men att det främst är något som infogas i årsredovisningen och inte efterföljs i praktiken. Den upplevda modeföljningen inom miljöområdet går enligt respondent E även att hitta i företagets arbete med kärnvärden:

*Alltså jag tror man pratar väldigt mycket kärnvärden
för att det är inne just nu. (E)*

Även intervjuperson D upplever att företaget ibland följer och anammar olika modetrender:

*Istället för att hålla sig på samma plan så har man ”vi
måste ha in det här också” känns det lite som. (D)*

I sitt citat åsyftar respondent D att företaget tenderar att lyfta in olika principer och värden för att de känner att de måste göra detta. Ovanstående åsikter kan kopplas samman med att en av HR-representanterna i vår studie anser att företaget ibland har för mycket olika initiativ när det gäller värderingar och principer. Personen menar vidare att de många initiativen leder till en bristande tydlighet gentemot de anställda, och att dessa därmed får svårt att hålla koll på värdena och principerna och veta vad de innebär. Något som också framkommit genom våra intervjuer är att vissa medarbetare känner en stress över att företaget jämförs med andra arbetsgivare i olika rankinglistor över attraktiva arbetsgivare.

4.5 Samarbete HR och Communications

För att det interna employer branding-arbetet i form av intern kommunikation ska bli så framgångsrikt som möjligt krävs ett nära samarbete mellan HR och företagets kommunikationsavdelning (”Communications”) (Communication Plan Employer Branding, 2010). Både HR-representant A och B framhåller vikten av ett gott och nära samarbete mellan dessa avdelningar för att bedriva ett lyckat employer branding-arbete. Dock påpekar båda att detta samarbete går trögt och inte fungerar tillfredsställande. Detta ser vi som en bidragande orsak till problematiken i den interna kommunikationen av bland annat kärnvärdena. Som tidigare nämnts kan en förbättrad intern kommunikation leda till en mer samstämmig bild

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

mellan hur ledningen profilerar organisationen som arbetsgivare, och hur de anställda uppfattar organisationen och identifierar sig med den profilerade bilden.

4.6 Sammanfattning

I vår studie har det framkommit att en majoritet av våra intervjuade anställda inte känner till företagets uttalade kärnvärden. Vissa anställda tenderar att nämna, och arbeta utifrån andra alternativa kärnvärden och känner inte ens igen de uttalade. Det påpekas också att det förekommer en otydlighet gällande de uttalade kärnvärdena, samt ett föränderligt fokus kring vilka som faktiskt är organisationens kärnvärden. De intervjuade anställda som känner till företagets uttalade kärnvärden utgörs framförallt av nyanställda och/eller anställda som representerat företaget på arbetsmarknadsdagar. För anställda som inte klassas som nyanställda, tenderar vetskapen om organisationens kärnvärden att vara bristfällig.

Våra intervjuer indikerar att en diskrepans, mellan hur ledningen profilerar organisationen som arbetsgivare och hur de anställda uppfattar organisationen och identifierar sig med den profilerade bilden, finns inom vårt fallföretag. Detta trots att flertalet respondenter själva inte säger sig personligen uppleva någon motsättning eller avvikelse. Motsättningen är istället mer dold, under ytan. Vi finner denna i relationen mellan de diskurser som avslöjar de avvikande bilder som finns av organisationen. Företaget beskrivs av flertalet intervjupersoner som försiktigt, långsamt och trögt. Denna beskrivning går inte i linje med hur företaget vill profilera sig genom exempelvis kärnvärdena ”Handling!” och ”Mod!”. Här finns alltså en motsättning mellan ledningens diskurs och de anställdas diskurs. Avvikelsen mellan diskurserna ger sig även till känna i den ovetskap som råder hos de anställda kring företagets uttalade kärnvärden och sociala engagemang (som båda ingår i företagets arbetsgivarprofilering), samt anställdas användande av alternativa kärnvärden.

5. Diskussion

Syftet med vår studie är att öka förståelsen av relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer. I denna del av uppsatsen kommer vi att diskutera vårt empiriska material i relation till vår inhämtade teori.

5.1 Identitetssplittringen

I vårt empiriska material har det visat sig att det inte råder en samstämmighet i synen på fallföretagets uttalade kärnvärden, vilka ingår i dess interna och externa employer branding-arbete. Flera av våra intervjuade anställda känner inte ens till vilka företagets uttalade kärnvärden är. Några intervjupersoner nämner till och med andra alternativa kärnvärden som de upplever genomsyrar deras arbete. Överlag tycks det alltså råda en stor otydlighet kring vilka de uttalade kärnvärdena är. De alternativa kärnvärdena tenderar också att bytas ut och förändras.

Hatch och Schultz (1997) tar i sin definition av organisationsidentitet upp att denna ska utgöra en kollektiv och gemensam uppfattning gällande organisationens distinkta värden och karakteristika. Här ingår alltså hur medarbetarna förstår och uppfattar sin organisation. De olika uppfattningarna hos våra intervjuade anställda angående företagets kärnvärden och tendensen att använda sig av alternativa, indikerar att det inte råder en gemensam uppfattning om kärnvärdena inom vårt fallföretag. Denna brist på samstämmighet i synen på företagets kärnvärden leder till att det inom organisationen bör finnas olika typer av organisationsidentiteter. Den kollektiva och gemensamma syn som beskrivs av Hatch och Schultz (1997) verkar alltså hos anställda inom vår urvalsgrupp inte förekomma. Organisationsidentiteten förefaller istället att vara splittrad. Som framkommit i vår studie betonar ett flertal av våra respondenter att det är viktigt för dem att kunna känna igen sig i företagets värderingar. Eftersom flera inte känner till vad företaget står för gällande kärnvärdena bör deras identifikation med organisationen som helhet vara försvagad.

Bristen i samstämmig syn kan också kopplas till den hos våra respondenter överlag bristande vetskapen om företagets ej produktrelaterade miljöfokus samt övriga CSR-arbete. Ovetskapen innebär att dessa anställda inte har en, från ledningshåll, korrekt bild av hur företaget profilerar sig internt såväl som externt. Därmed blir det svårt att uppnå ovan nämnda kollektiva uppfattning om företagets karakteristika, vilket innebär att organisationsidentiteten

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

inte är distinkt, utan splittrad. Majoriteten av våra intervjupersoner har troligtvis därmed inte heller uppfattat vad organisationen står för, vilket enligt Dyhre och Parment (2013) kan försvåra deras identifikation med organisationen. Författarna poängterar vidare att vetskapen om företagets CSR-arbete kan underlätta de anställdas identifikation med de värderingar som organisationen har. Ett större helhetsperspektiv över vad företaget står för kan också öka benägenheten för de anställda att agera som ambassadörer för organisationen och identifiera sig med denna. Den bristande vetskapen hos de intervjuade anställda om vad fallföretaget gör och står för, kan leda till att dessa inte skapar sig ett helhetsperspektiv och därmed inte agerar ambassadörer i den omfattning de skulle kunna göra om de haft ett bredare perspektiv. Detta kan ha en negativ inverkan på deras identifikation med organisationen, och därmed leda till att de tappat engagemang och motivation. Ett flertal av våra intervjupersoner påtalar att miljömedvetenhet, som enligt Edwards (2010) utgör en symbolisk karakteristika i employer branding-arbetet, har en viktigare roll än mer instrumentella karakteristika såsom lön. Denna miljömedvetenhet uttrycker sig bland annat i att företagets produkter bidrar till en bättre värld. Eftersom symboliska aspekter har en central roll hos våra respondenter, skulle en större vetskap hos de anställda om företagets ej produktrelaterade miljöfokus troligtvis bidra till en högre grad av identifikation gentemot organisationen som helhet. Denna ökade vetskap bör också bidra till att nå en mer samstämmig bild rörande vad företaget står för.

Albert och Whetten (1985) beskriver tre aspekter som bygger upp en organisations identitet. Författarna lyfter fram att organisationsidentiteten ska vara något som är distinkt för organisationen. Som indikerats ovan tyder våra intervjustudier på att vårt fallföretag saknar denna distinktion i sin organisationsidentitet. Författarna beskriver också att organisationsidentiteten ska utgöra något som är centralt för företaget. Det budskap som förmedlas ut rörande fallföretagets profilering är ämnad att vara central och gälla för hela organisationen. Dock verkar det förefalla att anställda arbetar utifrån olika kärnvärden på olika avdelningar. De anställda bildar på så sätt separata och lokala organisationsidentiteter (avdelningsidentiteter) som inte går i linje med den centrala bild som förmedlas ut internt och externt. Deras identiteter är alltså präglade av lokala företeelser och synsätt, snarare än av företaget som helhet. Den tredje aspekten rörande organisationsidentitet handlar om att denna ska vara bestående. Genom våra intervjuer har det påpekats att det råder ett föränderligt fokus gällande de alternativa kärnvärden som används i organisationen. Baserat på Albert och

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

Whettens (1985) definition tycks alltså vårt fallföretag sakna en distinkt, central och bestående organisationsidentitet. Den tycks istället vara splittrad.

I Backhaus och Tikoos (2004) definition av employer branding beskrivs detta som ett arbete för att skapa en unik och identifierbar arbetsgivaridentitet. En viktig del i employer branding-arbetet är därmed att skapa endast en identitet som, kopplat till Hatch och Schultzs (1997) definition av organisationsidentitet, också ska vara gemensam och kollektiv för alla medarbetare inom organisationen. Denna aspekt är intressant eftersom det indikerats ovan att det inom vårt fallföretag tenderar att förekomma ett flertal olika separata och lokala organisationsidentiteter. Med vårt teoretiska ramverk i beaktning indikerar alltså vår empiriska studie att fallföretaget inte lyckats skapa endast en, gemensam och samstämmig organisationsidentitet. Här går det alltså att kritisera employer brandings roll som skapare av en gemensam och kollektiv organisationsidentitet. Både Dyhre och Parment (2013) och Edwards (2010) betonar vikten av att organisationer skapar en stark identitet och på ett tydligt sätt förmedlar vad de står för. Detta är viktigt eftersom det underlättar de anställdas identifikation med organisationen. I detta hänseende ser vi det som svårt för vårt fallföretag att skapa en stark organisationsidentitet eftersom den tenderar att vara splittrad, något som påpekats ovan. De anställda i företaget skulle därmed troligtvis i större omfattning identifiera sig med organisationen om det rådde en gemensam och samstämmig organisationsidentitet.

Bristen på en samstämmig organisationsidentitet hos fallföretaget kopplar vi till de anställdas svaga identifikation med organisationen som helhet, vilket kan leda till bristande engagemang hos dessa. Detta kan kopplas till begreppet organisatoriskt engagemang (Crewson, 1997), där värden utgör en central roll, och som kan minska till följd av bristen på samstämmighet rörande företagets organisationsidentitet. Enligt Dutton et al. (1994) behövs denna samstämmighet för att underlätta den organisatoriska identifikationen hos de anställda gentemot företaget. Anledningen är att de anställda måste uppfatta företagets identitet på ett tydligt sätt för att identifikationen ska vara möjlig.

Enligt ovan framhåller alltså några författare att organisationen, genom en tydlig arbetsgivarprofilering, underlättar de anställdas identifikation med organisationen. I vår studie har det dock också framkommit motsatsen. Detta ger sig till uttryck genom att vissa anställda upplever att identifikationen underlättas till följd av att fallföretagets profilering är vag,

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

snarare än tydlig. Anledningen, enligt dessa respondenter, är att de anställda lätt kan identifiera sig med denna bild eftersom den är relativt intetsägande och okontroversiell.

Backhaus och Tikoo (2004) och Dell et al. (2001) beskriver employer branding-arbetet som viktigt för att få de anställda att förstå och knyta an till organisationens värderingar och mål. Även vårt fallföretag poängterar i sitt employer branding-material att det är med hjälp av värderingarna som företaget kan uppnå sina målsättningar och underlätta beslutsfattandet hos alla medarbetare. Med detta i åtanke upplever vi det som mer problematiskt för företaget att uppnå sina övergripande mål, detta orsakat av en splittrad organisationsidentitet, som bland annat är baserad på olika kärnvärden.

Kärnvärdena är vidare viktiga för att utveckla en organisations medarbetarlöfte, EVP. EVP är viktigt i företagets arbete med att kommunicera ut sin organisationsidentitet (Backhaus & Tikoo, 2004), och ska generera en tydlig bild gällande vad företaget står för (Chartered Institute of Personnel and Development, 2008). På grund av den uppsplittrade organisationsidentiteten samt den bristande samstämmigheten kring företagets kärnvärden, upplever vi att vårt fallföretags medarbetarlöfte inte helt uppfylls. Risken med detta är att de anställda inte känner igen sig i det som lovades initialt vid anställning, och tappar motivation (Dyhre & Parment, 2013). Exempelvis profileras företaget som handlingskraftigt och modigt, något som inte upplevs av flertalet av våra intervjupersoner. Detta kan även kopplas till den tidigare diskussionen kring den organisatoriska identifikationen. Denna identifikation kan minska när organisationens förmedlade identitet, som de anställda tar del av innan och i början av sin anställning, inte stämmer överens med hur de sedan uppfattar organisationen. Viktigt att poängtera i sammanhanget är dock att värderingarna endast utgör en del av medarbetarlöftet.

5.2 Diskurskrocken

Genom våra intervjuer har det framkommit att det råder en diskrepans mellan hur fallföretagets ledning profilerar organisationen som arbetsgivare, och hur de anställda uppfattar organisationen och identifierar sig med den profilerade bilden. Motsättningen går att finna i relationen mellan två olika diskurser, en som innehas av de anställda och en som kommuniceras ut från företagsledningen internt och externt. Kärreman och Rylander (2008) skiljer i sin studie mellan branding-diskurs och intern diskurs. Denna uppdelning har vi

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

influerats av i vår studie. Den diskurs som kommuniceras ut från ledningen benämner vi employer branding-diskurs. Till skillnad från författarnas branding-diskurs inbegriper vår employer branding-diskurs ett tydligare fokus på organisationens profilering som arbetsgivare. Den andra diskursen som kommuniceras av de anställda internt inom organisationen kallar även vi intern diskurs.

Via företagets employer branding-diskurs, som sänds ut av företagsledningen, förmedlas en bild där företaget bland annat beskrivs utifrån de uttalade kärnvärdena. Som ovan nämnts ska dessa kärnvärden, såsom ”Handling!” och ”Mod!”, genomsyra organisationens arbetssätt och gälla alla anställda. Precis som i Kärreman och Rylanders (2008) studie tenderade dock även flera av våra intervjuade anställda att använda den interna diskursen, och inte employer branding-diskursen (eller i Kärreman och Rylanders fall, branding-diskursen), vid deras beskrivningar av organisationen. Denna interna diskurs, där företaget i vår studie av flertalet respondenter uppfattas och beskrivs som försiktigt, trögt och långsamt, kan ses som den sanna och äkta organisationsidentiteten (Kärreman & Rylander, 2008). Detta är något som vi anser stämmer väl in i vår studie. Detta ger sig till känna genom att våra intervjupersoner, via den interna diskursen, uttrycker vad de faktiskt upplever att organisationen står för, samt hur de identifierar sig med denna. Dyhre och Parment (2013) påpekar att det är genom att ta reda på hur de anställda verkligen ser på organisationen, alltså uttryckt via den interna diskursen, som det går att förstå en organisations identitet. Edwards (2010) påpekar vidare vikten av att organisationer förmedlar en sann och äkta bild av organisationsidentiteten för att på så vis underlätta organisationsmedlemmarnas identifikation med företaget. Eftersom den förmedlade employer branding-diskursen som påpekats ovan inte tycks spegla den sanna organisationsidentiteten, kan detta ha en negativ inverkan på de anställdas identifikation med fallföretaget som helhet.

I vår studie har vi alltså identifierat en krock mellan ledningens employer branding-diskurs och de anställdas interna diskurs. De anställda tenderar att använda den interna diskursen i högre utsträckning än employer branding-diskursen, varvid betydelsen av den senare kan ifrågasättas. Eftersom employer branding-diskursen ska spegla organisationens arbete inom detta område kan betydelsen av employer branding-konceptet till viss del ifrågasättas.

5.2.1 Diskurskrocken kopplat till modeföljning

En anledning till att det kan uppstå en diskrepans mellan employer branding-diskursen och den interna diskursen kan som tidigare nämnts utgöras av att organisationer, i sitt arbete med employer branding, anammar och följer modetrender inom området. Som påpekats i vår studie upplever vissa intervjupersoner just att företaget tenderar att följa och anamma olika moden. Det av vissa respondenter upplevda modeföljandet inbegriper både employer branding-arbetet i stort, och mer specifikt delarna som rör kärnvärden samt miljöfokus och övrigt CSR-arbete. Gällande kärnvärdena är åsikten hos vissa respondenter att företaget har många olika initiativ och lyfter in olika värden för att de känner sig tvungna till detta. Dessa uppfattningar går i linje med Prasad et al. (2010) som beskriver att företag ibland följer modetrender i sitt arbete.

Som tidigare beskrivits kan mode ses som något som är populärt och trendigt. Detta, tillsammans med strävan att ständigt ligga i framkant och anamma nya stilar, ser vi som något som kan kopplas till den föränderlighet som symboliserar begreppet mode. De värden som uttrycks i employer branding-diskursen i form av ”Mod!” och ”Handling!” uttrycker i sig också en form av föränderlighet. Anledningen är att dessa värden, som tidigare nämnts, handlar mer om att våga ta steget och uppvisa ett modigt agerande för att åstadkomma förändring, samt agera snabbt. Denna föränderlighet stämmer inte överens med den stabilitet, försiktighet och tröghet som flera av våra intervjupersoner uttryckt, via den interna diskursen, symboliserar företaget. Vi som författare ställer oss frågande till om det är möjligt för företaget att kombinera det, av vissa intervjupersoner upplevda, föränderliga modeföljandet med den stabilitet och försiktighet som desto fler respondenter anser symboliserar organisationen. Denna skillnad i uppfattningar hos några av intervjupersonerna utgör en krock. Denna krock mellan föränderlighet, uttryckt via employer branding-diskursen, och stabilitet, uttryckt via den interna diskursen, medverkar till den bristande samstämmigheten i synen rörande vad företaget står för. Den bidrar ytterligare till den splittrade organisationsidentiteten och därmed till de anställdas bristande identifikation med organisationen som helhet.

Det kan alltså uppstå problem med att följa mode. Detta till följd av att företaget kan tappa kopplingen till sin egen sanna identitet (Maxwell & Knox, 2009) genom att, som vissa intervjuade anställda uttrycker, lyfta in värden och principer endast för sakens skull. Detta

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

upplever vi vara en bidragande orsak till att organisationsidentiteten, som diskuterats ovan, visar tendenser till att vara splittrad hos vårt fallföretag. Genom att kommunicera principer och värden som enligt vår studie inte stämmer överens med de anställdas uppfattning, skapas en situation där dessa får svårt att veta vad organisationen står för, vilket försvårar arbetet med att nå endast en, gemensam och kollektiv organisationsidentitet. Detta kan försvåra de anställdas identifikation med företaget som helhet, till följd av den brist på tydlighet som modeföljning kan medföra. Dock kan denna brist på tydlighet också leda till en ökad identifikation hos de anställda gentemot organisationen som helhet, vilket påpekats ovan.

5.2.2 Diskursförflyttningen från nyanställd till praktiker

Vi har även i vår studie upptäckt att användningsgraden av employer branding-diskurs hos de anställda tenderar att variera bland annat beroende på anställningstid. Från rekryterings- och anställningsfas till dess att medarbetarna inte, enligt oss, klassas som nyanställda ser vi en tendens till en möjlig diskursförflyttning inom vårt fallföretag. Denna diskursförflyttning innebär att de anställda tycks gå från användandet av employer branding-diskursen till den interna diskursen. Här ser vi alltså att nyanställda i vår studie använder employer branding-diskursen i högre grad jämfört med personer som inte klassas som nyanställda. Dessa använder istället den interna diskursen i större utsträckning. Anledningen till detta tror vi är att de anställda blir mer exponerade av employer branding-diskursen i början av anställningen via exempelvis introduktionsmaterial och introduktionsutbildningar. Exponeringen sker även i rekryteringsfasen. Därefter upplever vi alltså att det sker en diskursförflyttning där de anställda i högre grad använder den interna diskursen. Vår tolkning är att när de anställda varit i anställning en viss tid, tenderar de att närma sig företagets kärna där vi upplever att graden av intern diskurs är högre.

För att förklara förflyttningen från employer branding-diskurs till intern diskurs har vi influerats av Huzzard och Wengléns (2012) beskrivning av lärande som en ”situerad social praxis” (s.280). Förutom att nyanställda rimligtvis blir mer exponerade av employer branding-diskursen, kan övergången till en mer intern diskurs bero på att de anställda efter en tid övergår till att bli praktiker och därmed medlemmar av en praxisgemenskap. Detta innebär att den anställde efter en tid, genom vardagliga sociala interaktioner i sitt arbete, lär sig att bli en praktiker, kommer in i en arbetsgemenskap och därmed exponeras mer för intern diskurs istället för employer branding-diskurs. När den anställde blir en mer fullvärdig medlem av

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

organisationen uppenbarar sig en diskurs innehållande andra värderingar, vilka inte stämmer överens med de som framhölls vid anställning i form av de uttalade kärnvärdena.

6. Slutsats

Vår studie indikerar att det saknas en samstämmig och kollektiv syn gällande vad fallföretaget står för. Detta inbegriper ovetskapen och otydligheten rörande vilka kärnvärden som karakteriserar organisationen, samt ovetskapen gällande organisationens ej produktrelaterade miljöfokus och övriga CSR-arbete. Avsaknaden av samstämmig syn leder till en organisationsidentitet som inte är distinkt, central och bestående. Istället tenderar organisationsidentiteten att vara splittrad. Den förefaller alltså vara uppsplittrad i olika separata och lokala organisationsidentiteter. Bristen på kollektiv och samstämmig syn går att finna i krocken mellan ledningens employer branding-diskurs och de anställdas interna diskurs. Sammantaget bidrar alla dessa aspekter till flera av de intervjuade anställdas svaga identifikation med organisationen som helhet.

Employer branding beskrivs i teorin som en process för att skapa endast en, gemensam och kollektiv organisationsidentitet (Backhaus & Tikoo, 2004; Hatch & Schultz, 1997). Konceptet framhålls vidare som ett viktigt verktyg för att få de anställda att identifiera sig med organisationen (Dyhre & Parment, 2013; Edwards, 2010). Vår studie indikerar att employer branding kan skapa en motsatt effekt jämfört med det som enligt teorin är avsett som dess syfte. Istället kan arbetet med employer branding leda till en splittrad organisationsidentitet, som försvårar de anställdas identifikation med företaget som helhet. Denna splittring kan uppkomma genom en krock mellan den interna diskursen och employer branding-diskursen. Den uppvisade motsatta effekten pekar därmed på att employer branding inte alltid spelar den roll som avses enligt teorin.

I detta hänseende går det att till viss del kritisera employer brandings roll som identitetsskapande verktyg. Här går det alltså att ifrågasätta om intern employer branding verkligen är så viktigt som teorin säger. Vikten av den interna aspekten av employer branding reduceras ytterligare till följd av att majoriteten av våra intervjuade anställda inte känner till att detta arbete utövas i organisationen samt hur företaget profilerar sig. Employer branding-arbetet tycks alltså inte ha en större påverkan på hur de anställda själva upplever organisationen.

Den i vår studie beskrivna employer branding-diskursen är avsedd att återspegla organisationens arbete med employer branding. Då denna diskurs tenderar att sakna relevans

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

hos flera av de anställda, och samtidigt krockar med den interna diskursen, kan betydelsen av konceptet till viss del kritiseras.

Enligt vår studie kan relationen mellan employer branding och den anställda förändras på grund av en diskursförflyttning som sker över tid. Employer branding tycks minska i betydelse då den anställda övergår från nyanställd till praktiker, och därmed närmar sig kärnan där den interna diskursen tenderar att användas i större utsträckning. Här ser vi alltså att employer branding-konceptets relevans avtar, och får svårare att nå den anställda, när den denne väl kommit in i organisationen och nått en roll som praktiker. Tidsaspekten utgör därmed en förklaring till varför inte employer branding alltid spelar den roll som är avsedd enligt teorin.

Att relevansen av employer branding kan avta över tid, samt dess till viss del bristfälliga roll som identitetsskapande verktyg, tar oss till frågan vad som egentligen utgör dess roll. Precis som teorin påvisar tycks employer branding i vår studie utgöra ett viktigt identifikationsverktyg i attraherings- och rekryteringsfaserna. Anledningen till detta är bland annat att fallföretaget redan i rekryteringsskedet undersöker om de sökande passar organisationens värderingar. Samtidigt tenderar employer branding att utgöra ett viktigt identifikationsverktyg i attraheringsfasen då flera av våra respondenter uttrycker vikten av att känna igen sig i den organisations värderingar till vilken de söker sig. Dessutom indikerar vår studie att employer branding även har en roll att fylla en viss tid efter anställningsskedet, innan den anställda kommit in i arbetsgemenskapen där exponeringen av intern diskurs är större och relevansen av employer branding avtagande. Här ser vi alltså att employer branding, i vissa skeden, kan ha en roll som identitetsskapande verktyg, innan betydelsen avtar vid diskursförflyttningen. I detta hänseende pekar alltså vår studie på att employer branding främst utgör ett attraherings- och rekryteringsverktyg.

Employer branding kan också spela en roll för organisationer då dessa vill framstå som moderna, och då de upplever att de måste arbeta med konceptet för att inte hamna efter konkurrenterna. Här kan employer branding kritiseras för att vara ett koncept som används endast eftersom det ses som populärt. Just denna modeföljning har påtalats av vissa intervjuade anställda i vår studie. Modeföljningen kan exempelvis visa sig i att organisationer

arbetar med employer branding endast för att hamna högt upp på rankinglistor över attraktiva arbetsgivare.

I vår studie har det också framkommit att de anställdas identifikation med organisationen som helhet kan underlättas då organisationens profilering via employer branding-arbetet är vag och slätstruken. Detta går emot teorin som framhåller vikten för organisationer att som arbetsgivare profilera sig på ett tydligt sätt för att underlätta de anställdas identifikation med företaget (Dybre & Parment, 2013).

Anledningen till att identifikationen kan underlättas vid en vag och allmänt hållen profilering är, enligt vissa av våra intervjuade anställda, att den då profilerade bild som genereras via employer branding-arbetet kan passa de flesta anställda, och göra det lättare för dem att identifiera sig med organisationen. Detta upplever vi beror på att profileringen kan tolkas på flera olika sätt och därmed passa individer med vitt skilda åsikter och bakgrund. Här går det alltså att ifrågasätta om den viktiga roll som employer branding tillskrivs i teorin verkligen är fullt ut befogad. Rollen som tydliggörande verktyg kan kritiseras eftersom en vag profilering istället kan underlätta de anställdas identifikation med organisationen som helhet.

6.1 Teoretiskt bidrag

Denna studie avser att bidra till en ökad förståelse av relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer. Olika avvikelser mellan teori och empiri beträffande employer branding och identitet belyses, bland annat att konceptet kan leda till en splittrad organisationsidentitet istället för endast en, kollektiv och gemensam. Vi har försökt att lyfta fram ett mer kritiskt perspektiv av employer branding-konceptet, och belysa viss problematik som kan uppkomma i byggandet av en unik och gemensam organisationsidentitet.

Vi har kopplat samman employer branding och identitet med diskursbegreppet. I detta hänseende har vi tagit vår utgångspunkt i branding-diskursen och utvecklat denna till något vi benämner employer branding-diskurs. Vi har vidare belyst och försökt öka förståelsen kring relationen mellan en organisationslednings employer branding-diskurs och de anställdas interna diskurs.

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

Vårt teoretiska bidrag består också i insikten att en vag arbetsgivarprofilering kan underlätta de anställdas identifikation med organisationen. Detta står i motsats till det som hävdas i vår inhämtade teori att en tydlig profilering underlättar identifikationen. Med denna insikt i åtanke möjliggörs ett mer kritiskt perspektiv rörande relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer.

6.2 Praktiskt bidrag

Den praktiska relevansen av vår uppsats består i att den kan användas som ett reflektionsmaterial i syfte att få ett annat perspektiv på arbetet med employer branding. Det kan vara relevant främst för de parter som är direkt involverade i arbetet med att utforma företagets arbetsgivarprofilering. Reflektionsmaterialet kan här bidra med insikter kring vilka problem och avvikelser som kan uppkomma i arbetet med att profilera organisationen och få de anställda att identifiera sig med organisationen och dess profilerade bild. Det kan också utgöra ett viktigt material för övriga organisationsmedlemmar, som inte arbetar aktivt med employer branding, i deras reflektion över sin arbetssituation och identifikation med organisationen.

6.3 Förslag till vidare forskning

Under studiens gång har vi uppmärksammat en del aspekter som skulle vara värda att studera vidare. Dessa har dock inte varit möjliga för oss att undersöka till följd av en masteruppsats begränsning.

Vi upplever det som intressant att genomföra liknande undersökningar i organisationer inom andra branscher och sektorer. Exempelvis vore det av intresse att undersöka om de avvikelser som vi funnit i industrisektorn även kan förekomma hos organisationer inom tjänstesektorn. Här kan det också vara intressant att se om skillnader mellan olika branscher kan påverka hur arbetet med employer branding utvecklas, och vilken roll arbetet spelar.

Vår studie indikerar att employer branding inte alltid fyller den roll som avses enligt teorin. Fler studier skulle behövas kring vilken roll employer branding kan spela istället för den avsedda. Överlag tror vi även att det skulle behövas fler studier som lyfter fram ett kritiskt perspektiv rörande employer branding i allmänhet och dess koppling till organisationsidentitet i synnerhet.

7. Referenser

7.1 Tryckta källor

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. I L. L. Cummings & B. M. Staw (Red.), *Research in Organizational Behavior* (s.263-295). Greenwich: JAI Press.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, (3), 185-206.

Arachchige, B. J. H., & Robertson, A. (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A study Identifying Determinants of Employer Branding. *The IUP Journal of Brand Management*, 8, (3), 25-47.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14, (1), 20-39.

Askman, T. (2013, mars, 2). Mötet: Magdalena Andersson. *Civilekonomen*, s. 16-20.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, (5), 501-517.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Bell, J. (1995). *Introduktion till forskningsmetodik* (2 uppl.) (B. Nilsson övers.). Lund: Studentlitteratur. (Originalarbete publicerat 1993).

Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (B. Nilsson övers.). Malmö: Liber. (Originalarbete publicerat 2003).

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer
- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

- Börjesson, M. (2003). *Diskurser och konstruktioner*. Lund: Studentlitteratur.
- Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 7, (4), 499-518.
- Dell, D., Ainspan, N., Bodenbergh, T., Troy, K., & Hickey, J. (2001). *Engaging Employees Through Your Brand* (Research Report, 1288-01-RR). New York: The Conference Board.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (P. Larsson övers.). Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1998).
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, (2), 239-263.
- Dybre, A., & Parment, A. (2013). *Employer Branding – Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Malmö: Liber.
- Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39, (1), 5-23.
- Eriksson, L., & Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att utreda, forska och rapportera* (7 uppl.). Malmö: Liber.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21, (1), 3-22.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12, (2), 219-245.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31, (5), 356-365.

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer
- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

- Huzzard, T., & Wenglén, R. (2012). Lärande i organisationer. I M. Alvesson & S. Sveningsson (Red.), *Organisationer, ledning och processer* (2 uppl.) (s.273-296). Lund: Studentlitteratur.
- Industriföretaget (2010). *Communication Plan Employer Branding*.
- Industriföretaget (2011). *Årsredovisning*.
- Industriföretaget (2013). *Pure Performance*.
- Jørgensen, M.W., & Phillips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod* (S-E. Torhell övers.). Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1999).
- Kornberger, M. (2010). *Brand society: how brands transform management and lifestyle*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 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. *Organization Studies*, 29, 103-125.
- Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*. *British Journal of Management*, 18, 45-59.
- Lundahl, U., & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, (17), 3618-3637.

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer
- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

- Maxwell, R. W., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25, (9-10), 893-907.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2005). Employer Branding – The Case For A Multidisciplinary Process Related Empirical Investigation. *ANZMAC 2005 Conference: Branding*, 52-57.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Brand Management*, 16, (3), 160-175.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Brand Management*, 17, (3), 181-196.
- Prasad, A., Prasad, P., & Mir, R. (2010). ”One mirror in another”: Managing diversity and the discourse of fashion. *Human Relations*, 64, (5), 703-724.
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s.194-210). Malmö: Liber.
- Robertson, A., & Khatibi, A. (2012). By Design or By Default: Creating the Employer Identity. *The IUP Journal of Brand Management*, 9, (4), 31-48.
- Svenskt Näringsliv. (2012). *Rekryteringsenkäten 2012 – Missade möjligheter*. Stockholm: Svenskt Näringsliv.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

7.2 Elektroniska källor

- Chartered Institute of Personnel and Development. (2008). *Employer branding: A no-nonsense approach*. <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D0AC3CB0-BC5F-44F5-886D-4C00276F2208/0/empbrandguid.pdf> [Hämtad maj, 8, 2013]
- Fashion. (n.d.). I *Oxford Dictionaries*. Hämtad maj, 3, 2013 från <http://oxforddictionaries.com/definition/english/fashion>
- Framtidskommissionen. (2012). *Framtidsutmaning: En allt hårdare global konkurrens*. <http://www.framtidskommissionen.se/globalisering/framtidsutmaning-en-allt-hardare-global-konkurrens#> [Hämtad mars, 11, 2013]
- Industriföretaget (2013). Företagshemsida. [Hämtad maj, 17, 2013]
- KOF Index of Globalization. (2013). *2013 KOF Index of Globalization*. http://globalization.kof.ethz.ch/static/pdf/rankings_2013.pdf [Hämtad mars, 11, 2013]
- Kommerskollegium. (2010). *Två nya rapporter om tjänstefieringen av svensk tillverkningsindustri*. <http://www.kommers.se/nyheter/Forcerade-nyheter/Tva-nya-rapporter-om-tjanstefieringen-av-svensk-tillverkningsindustri/> [Hämtad mars, 11, 2013]
- Lunds universitet. (2005). *Etikfrågor vid Lunds universitet. En vägledning*. <http://www4.lu.se/upload/LUPDF/etikdokumentisinhelhet.pdf> [Hämtad mars, 11, 2013]
- Ryan, M. (2010, augusti). Understanding the Employee Value Proposition components. *Surviving Digital Disruption*. Hämtad februari 17, 2013 från <http://www.marcoryan.com/2010/08/understanding-the-employee-value-proposition-components/>
- Sullivan, J. (2004, februari). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. *ERE Recruiting Conference & Expo*. Hämtad februari 9, 2013 från <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

The Language of Branding (2007, mars). The Language of Branding. *Jck 178*. Hämtad mars 5, 2013 från <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=b7c408fe-598a-4bd8-a912-30bb0c7d6d95%40sessionmgr115&vid=7&hid=115>

7.3 Muntliga källor

Andersson, M. (2013). Gästföreläsning eee-dagarna. Lunds universitet, 21 februari 2013.

Appendix 1: Intervjuguide HR-representanter (ledning)

Inledning/bakgrund

- Hur länge har du arbetat inom Industriföretaget?
- Varför valde du att arbeta för Industriföretaget?
- Beskriv ditt arbete inom Industriföretaget.
- Hur skulle du vilja beskriva Industriföretaget som arbetsgivare?
- Om man tänker på ord som symboliserar Industriföretaget. Vilka 3 ord skulle du använda dig av för att beskriva företaget?
- Hur tror du att andra personer utanför företaget uppfattar Industriföretaget som arbetsgivare?

Employer branding

- Kan du beskriva ert employer branding-arbete? (hur profilerar ni er som arbetsgivare?)
- Hur arbetar ni för att stärka ert employer brand internt?
- Har employer branding-arbetet en viktigare roll när ert företagsbrand är relativt okänt hos flertalet människor?

Miljö/CSR/Ambassadör

- Hur gör ni för att informera anställda om Industriföretagets miljöfokus och övriga arbete inom ”Corporate Social Responsibility” (eller samhällsansvar?) Hur görs detta externt?
- Hur viktigt tycker du det är att kommunicera ut ert CSR-arbete för att förbättra ert employer brand?
- Tycker du att ni är duktiga på att informera om detta (*miljöfokus och CSR-arbete*), både internt och externt?
- Händer det att du pratar om Industriföretaget på fritiden?

Arbetsgivarprofilering

- Hur gör ni för att kommunicera till de anställda vad organisationen står för, exempelvis gällande kärnvärdena?

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

- Vilka är företagets kärnvärden? Hur viktiga tycker du att kärnvärdena är? Hur tydliga tycker du att ni är i kommunikationen till nyanställda gällande vad organisationen står för? Exempelvis beträffande kärnvärdena? Hur arbetar ni för att bibehålla denna vetskap hos anställda om vad organisationen står för?
- Hur arbetar ni för att behålla och utveckla de anställda?
- Upplever du att det finns något motstånd från de anställda inom företaget mot det som förmedlas av organisationen? (alltså hur företaget profileras, jämfört med det som de anställda tycker att organisationen står för)?
- Hur arbetar ni för att skapa en samstämmig bild mellan hur ledningen profilerar organisationen som arbetsgivare (exempelvis via informationsblad, hemsidan, jobbmässor), och hur de anställda uppfattar organisationen och identifierar sig med den profilerade bilden?
- Industriföretaget är relativt lågt rankade i Universums studentundersökning över attraktiva arbetsgivare. Vad tror du är orsaken till den låga rankingen? Hur påverkas du själv av denna placering, och hur tror du att anställda påverkas?

Trender och benchmarking

- Hur viktigt tycker du det är att följa employer branding-trender? Följer ni trender? Ser du några risker med detta?
- Hur mycket använder ni er av benchmarking? Ser du några risker med detta?

Medarbetarlöfte

- Vad har ni för typer av medarbetarlöften? Anser du att ni är duktiga på att infria det ni lovar era anställda?

Övrigt

- Är det några frågor som du vill ställa till oss?
- Vilka fler personer tycker du att vi ska prata med?

Appendix 2: Intervjuguide anställda

Inledning/bakgrund

- Hur länge har du arbetat inom Industriföretaget?
- Varför valde du att arbeta för Industriföretaget?
- Beskriv ditt arbete inom Industriföretaget.
- Hur skulle du vilja beskriva Industriföretaget som arbetsgivare?
- Om man tänker på ord som symboliserar Industriföretaget. Vilka 3 ord skulle du använda dig av för att beskriva företaget?
- Hur tror du att andra personer utanför företaget uppfattar Industriföretaget som arbetsgivare?

Miljö/CSR/Ambassadör

- Vad känner du till om Industriföretagets miljöfokus och övriga arbete inom ”Corporate Social Responsibility” (eller samhällsansvar?)
- Känner du till något annat som Industriföretaget gör för att ta sitt samhällsansvar?
- Hur gör Industriföretaget för att informera om sitt miljöfokus och övriga CSR-arbete både internt och externt?
- Händer det att du pratar om Industriföretaget på fritiden?
- Hur troligt är det att du skulle rekommendera företaget som arbetsgivare till en vän?

Arbetsgivarprofilering

- Employer branding innebär ju arbetsgivarprofilering och används både internt för att behålla och utveckla nuvarande anställda och externt för att attrahera potentiella anställda. Vad känner du till om Industriföretagets employer branding-arbete?
- Hur gör Industriföretaget för att kommunicera till dig vad organisationen står för, exempelvis gällande kärnvärdena? Vilka ser du som företagets kärnvärden?
- Hur tycker du att Industriföretaget arbetar för att behålla och utveckla dig? Känner du att du får växa inom organisationen?
- Tror du att din bild av Industriföretaget stämmer överens med den bild som förmedlas av organisationen? (exempelvis via informationsblad, hemsidan, jobbmässor)

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer

- en fallstudie av ett svenskt industriföretag

- Upplever du att det finns något motstånd från de anställda inom företaget mot det som förmedlas av organisationen (alltså hur företaget profileras, jämfört med det som du/kollegor tycker att organisationen står för)?
- Vi har funnit att det kan uppstå en skillnad mellan hur organisationsledningen profilerar organisationen som arbetsgivare, och hur de anställda uppfattar organisationen och identifierar sig med den profilerade bilden. Är denna skillnad något du upplever kan finnas inom Industriföretaget?
- Industriföretaget är relativt lågt rankade i Universums studentundersökning över attraktiva arbetsgivare. Vad tror du är orsaken till den låga rankingen? Hur påverkas du själv av denna placering, och hur tror du att andra anställda påverkas?

Medarbetarlöfte

- Vad har du blivit lovad av företaget, exempelvis i samband med din anställning?
- Tycker du att dessa löften har blivit infriade? Är företaget bra på att infria det som lovas?

Övrigt

- Är det några frågor som du vill ställa till oss?
- Vilka fler personer tycker du att vi ska prata med?

Appendix 3: Artikel

Employer branding som identitetssplitrare

Employer branding beskrivs som skapare av en unik, gemensam och kollektiv organisationsidentitet. Vår studie indikerar dock att employer branding kan leda till en splittrad organisationsidentitet. Härigenom kritiserar vi den roll som konceptet tillskrivs.

Text: Marcus Carlsson & Rickard Davidsson

Jakten på kompetensen

Konkurrensen om kompetent och kvalificerad arbetskraft ökar ständigt. Samtidigt måste organisationer finna de rätta medarbetarna för att kunna leverera och växa. De anställda med sina kunskaper utgör alltså nyckeln till ett företags framgång (Dyhre & Parment, 2013).

Employer branding som verktyg

Employer branding ses i detta hänseende som ett verktyg för att attrahera och rekrytera den rätta arbetskraften. Detta görs genom att organisationer profilerar sig som attraktiva arbetsgivare. Konceptet har också en viktig roll att spela internt i organisationen. Här används det i syfte att

utveckla och behålla de anställda, och få dem att identifiera sig med det som organisationen står för gällande bland annat värderingar (Dyhre & Parment, 2013).

I definitioner av employer branding beskrivs konceptet som ett arbetssätt för organisationer att skapa endast en identitet, som är samstämmig och kollektiv för samtliga medarbetare inom organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004; Hatch & Schultz, 1997). Konceptet lyfts även fram som ett viktigt instrument för att få de anställda att identifiera sig med företaget (Dyhre & Parment, 2013; Edwards, 2010).

Ett industriföretag

I vår studie har vi undersökt relationen mellan employer branding och identitet genom att utföra intervjuer med medarbetare på ett stort svenskt industriföretag, beläget i Skåne. Studien indikerar att det kan uppstå en avvikelse mellan hur ledningen profilerar organisationen som arbetsgivare, och hur de anställda uppfattar organisationen och identifierar sig med den profilerade bilden.

Diskurser på kollisionskurs

Genom att jämföra det som ledningen, via employer branding-diskursen, förmedlar i profileringsmaterial samt i muntliga

beskrivningar av företaget, och hur anställda talar om och beskriver sin organisation, via den interna diskursen, framkommer avvikande aspekter. Dessa två diskurser speglar hur individerna talar om, och förstår organisationen. Ledningen förmedlar bland annat organisationens uttalade kärnvärden som beskrivs ska genomsyra organisationen och gälla samtliga medarbetare. Samtidigt framkommer vid intervjuer med anställda en annan bild av organisationen. Dessa beskriver sin organisation med helt andra ord än de som uttrycks i de uttalade kärnvärdena. Ett exempel är att organisationen, av några intervjupersoner, beskrivs som försiktig, långsam och trög. Detta krockar med de kärnvärden som förmedlas internt och externt, och som beskriver att organisationen och dess medlemmar ska vara alerta, handlingskraftiga och modiga. Majoriteten av våra intervjupersoner känner inte heller till de uttalade kärnvärdena, och några tenderar även att arbeta utifrån andra, alternativa värden.

Splittringen

Avvikelsen mellan det som ledningen förmedlar, och de olika uppfattningarna hos anställda om vad organisationen står för, indikerar att det saknas ett kollektivt och samstämmigt perspektiv beträffande

vad organisationen som helhet står för. Denna avsaknad av samstämmig syn leder till att organisationens identitet inte är distinkt utan splittrad, vilket vi upplever kan försvåra de anställdas identifikation med organisationen som helhet. Denna splittring tar sig uttryck i att det inom organisationen verkar förekomma flera separata organisationsidentiteter.

Vår studie indikerar alltså att organisationers arbete med employer branding kan ha en motsatt effekt i jämförelse det som avses som konceptets syfte. Istället för att leda till endast en, gemensam identitet, tenderar employer branding att leda till en splittrad organisationsidentitet. Med denna insikt i åtanke går det till viss del att kritisera arbetsgivarprofileringens roll som ett identitetsskapande verktyg som ska underlätta för de anställda att identifiera sig med organisationen. Eftersom detta utgör en del av den interna aspekten av employer branding, går det i detta hänseende även att ifrågasätta om den interna delen av konceptet verkligen spelar den viktiga roll som hävdas i teorin.

Interna förflyttningar

I vår studie har det också visat sig att nyanställda i vårt fallföretag i hög grad använder sig av employer branding-

Relationen mellan employer branding och identitetsskapande i organisationer - en fallstudie av ett svenskt industriföretag

diskursen vid beskrivande av organisationen. Organisationsmedlemmar som däremot varit anställda en tid och kommit längre in i arbetsgemenskapen tenderar istället att använda den interna diskursen. Detta pekar på att betydelsen av employer branding-diskursen hos de anställda kan minska över tid. Eftersom denna diskurs ska återspegla employer branding-arbetet kan även betydelsen av hela konceptet minska över tid. Denna diskursförflyttning indikerar att employer branding kan ha en viss roll att spela som identitetsskapande verktyg i början av en anställning innan den anställda övergår till användandet av en mer intern diskurs, och betydelsen av employer branding därmed avtar.

Referenser:

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004).
Conceptualizing and researching

employer branding. *Career Development International*, 9, (5), 501-517.

Dyhre, A., & Parment, A. (2013).
Employer Branding – Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare. Malmö: Liber.

Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39, (1), 5-23.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31, (5), 356-365.