

Kurskod: SKOK11
Termin: Vårterminen 2022
Handledare: Rickard Andersson
Examinator: Ilkin Mehrabov

”Ring inte oss, vi ringer dig”

En kvalitativ intervjustudie om hur en IT-koncern arbetar med employer branding

JENNY ALFTHAN & MIMI CARVELL

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Stort tack till..

vår handledare Rickard Andersson som med konstruktiv feedback, kloka insikter och engagemang väglett oss och gett oss stöttning under studiens gång.

koncernledningen och dotterbolagscheferna på Qgroup som har åsidosatt sin värdefulla tid till att ställa upp på intervjuer. Er erfarenhet och er kloka insikt har varit vägledande under arbetet.

Särskilt tack till Qgroups VD, som med engagemang och stort välkomnande möjliggjort fallstudien.

Abstract

“Don’t call us, we call you”

Due to digitalization, IT is one of the fastest growing sectors. This has resulted in a shortage of qualified employees, consequently causing a competitive employment market within the sector where companies are at competition to both recruit and retain employees. One strategy adapted by employers to gain a sustainable competitive advantage is employer branding.

The purpose of this study was to explore how managers in an IT-group are experiencing the work with employer branding. In order to achieve this, we conducted semi-structured qualitative interviews with managers at both group level and at subsidiaries. The empirical material was then theoretically interpreted through the analytical lens of organisational identity. This theoretical interpretation was identified as potentially valuable at a time where economic and functional benefits of employment are increasingly becoming less predominant.

The discussion suggested that employer branding and organisational identity were intangible and could not be considered as separate entities, but rather that employer branding is the communicative expression of the organisational identity.

Keywords: employer branding, IT-sector, retainment, recruitment, employer attractiveness, EmpAt, organisational identity, organisational culture, image, reputation

Number of characters including spaces: 95 142

Sammanfattning

“Ring inte oss, vi ringer dig”

Till följd av digitaliseringen är IT-branschen en av de snabbast växande branscherna. Detta har resulterat i ett underskott av kvalificerad arbetskraft, och därmed en konkurrenskraftig arbetsmarknad där företag konkurrerar både för att rekrytera och behålla anställda. En strategi tillämpad av arbetsgivare för att få hållbar konkurrensfördel är employer branding.

Syftet med den här studien var att utforska hur ledningsgruppen i en IT-koncern upplever arbetet med employer branding. För att åstadkomma detta genomfördes semistrukturerade kvalitativa intervjuer med ledningen både i koncernen och i dotterbolag. Det empiriska materialet tolkades sedan teoretiskt genom den analytiska linsen organisationsidentitet. Den här teoretiska tolkningen bedömdes som lämplig i en samtid där de ekonomiska och funktionella fördelarna med en anställning har blivit allt mer underordnade.

Diskussionen föreslog att employer branding och organisationsidentitet inte kunde åtskiljas och behandlas som separata enheter, och att employer branding istället kan betraktas som den kommunikativa komponenten av organisationsidentiteten.

Nyckelord: *employer branding, IT-branschen, rekrytering, employer attractiveness, EmpAt, organisationsidentitet, organisationskultur, image, rykte*

Antal tecken inklusive mellanslag: 95 142

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1. Inledning | 5 |
| 1.1 Syfte och forskningsfrågor | 7 |
| 2. Tidigare forskning | 8 |
| 2.1 Employer branding | 8 |
| 3. Teori | 11 |
| 3.1 Organisationsidentitet | 11 |
| 3.2 Identitet och Employer Branding | 12 |
| 3.3 Employer Attractiveness | 13 |
| 4. Metod | 15 |
| 4.1 Forskningsdesign | 15 |
| 4.1.1 Kvalitativ och fenomenologisk hermeneutisk ansats | 15 |
| 4.1.2 Abduktiv forskningsprocess | 16 |
| 4.1.3 Fallstudie | 16 |
| 4.2 Insamlingsmetod | 17 |
| 4.2.1 Semistrukturerad och narrativ intervjustudie | 17 |
| 4.3.1 Urval | 18 |
| 4.3 Analys av material | 19 |
| 4.4 Metodologiska och etiska reflektioner | 20 |
| 5. Resultat och analys | 23 |
| 5.1 Om Qgroup | 23 |
| 5.1.1 Koncernstruktur | 23 |
| 5.1.2 Verktyget för karriär- och kompetensutveckling Quest | 24 |
| 5.1.3 Evenemang | 25 |
| 5.2 En identitet som attraherar | 26 |
| 5.2.1 Att rekrytera men inte ha öppet för ansökningar | 27 |
| 5.2.2 Att behålla men att inte hålla kvar | 29 |
| 5.2.3 “Word-of-mouth” | 31 |
| 5.3 En identitet formad av identiteter | 32 |
| 5.3.1 En attraktiv arbetsgivare gör dig attraktiv | 35 |
| 5.4 En koordinerad identitet | 36 |
| 5.4.1 Identiteten externt | 36 |
| 5.4.2 Identiteten internt | 38 |

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| 5.4.3 “Walk the talk” | 41 |
| 6. Diskussion och slutsatser | 44 |
| 6.1 Förslag till framtida forskning | 46 |
| Referenslista | 48 |
| Bilagor | 52 |

1. Inledning

“The war on talent is over, and the talent won.”

Josh Bersin

Digitaliseringen har gjort att IT-sektorn blivit en av de viktigaste branscherna för ekonomisk tillväxt och sysselsättning. Enligt en rapport från IT & Telekomföretagen (2020) var 6 av 10 nya jobb som skapades i Sverige under 2006-2016 inom IT-branschen. Enligt rapporten framgår det även att IT-branschen därför förutspås ligga på ett underskott på 70 000 personer med kompetens inom yrket år 2024, vilket hotar både svensk innovationskraft och tillväxt (IT & Telekomföretagen, 2020). Den expansiva tillväxten av IT-sektorn har resulterat i både konkurrens mellan arbetsgivare och i en efterfrågan på kvalificerad arbetskraft som många gånger överstiger utbudet. Att hitta rätt personer med rätt kompetens är den viktigaste investeringen ett företag kan göra eftersom anställda utgör organisationens existens, samtidigt som det är minst lika viktigt att bibehålla redan existerande kompetens på företaget.

Arbetsgivare inom IT agerar i ett konkurrenskraftigt klimat och *employer branding* tillämpas av många arbetsgivare som en hållbar strategi för att få konkurrensfördel för att attrahera och i förlängning behålla kvalificerade anställda. Employer branding syftar till att kommunicera att en arbetsgivare erbjuder en bra arbetsplats, och signalerar till nuvarande och potentiella anställda hur det är att arbeta, vad de kan lära sig och vad de kan uppnå på arbetsplatsen (Ambler & Barrow, 1996). Området med anor i både HR och marknadsföring har växt avsevärt under senare år till följd av bland annat högre konkurrens om arbetskraft. Detta illustreras särskilt i IT-branschen, där behovet av employer branding är avsevärt högt, då den expansiva tillväxten av branschen har resulterat i en efterfrågan som ofta överstiger utbudet på kvalificerade anställda. Inom IT-branschen har detta resulterat i ett paradigmskifte, från arbetsgivarens till arbetstagarens marknad.

Ett employer brand kan ses som synonymt med ett paketerat värdeerbjudande för den anställda, som förmedlar inte bara anställningens materiella fördelar men även arbetsgivarens identitet, värderingar och kultur (Mosley, 2014; Moroko & Uncles, 2008). Employer branding blir följaktligen en komplex aktivitet, då det är svårt att träffsäkert fastställa vilka attribut som

gör ett employer brand attraktivt. Attributen som efterfrågas av arbetssökande och arbetstagare är bortom anställningens ekonomiska och funktionella fördelar, men omfattar även psykologiska fördelar som identifieras med en anställning hos arbetsgivaren (Ambler & Barrow, 1996). Uppfattningen av en organisations abstrakta, immateriella attribut som arbetsgivare kan förstås som organisationens identitet (Hatch & Schultz, 1997). I kontexten för employer branding kan upplevelsen av organisationsidentiteten förmedla organisationens centrala, bestående och distinkta attribut som arbetsgivare till anställda och potentiella anställda (Edwards, 2010). Trots detta är det relativt outforskat att tolka employer branding genom tillämpning av teori om organisationsidentitet, och forskare (se: Ashforth & Mael, 1989; Lievens et al. 2007; Bayat et al., 2021) har återopat ytterligare forskning om området.

Således uppstår behovet av ytterligare fördjupning och expansion av området employer branding. Flera forskare har gjort en ansats till en teoretisk integration av fenomenet employer branding och organisationsidentitet (Lievens et al., 2007; Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010), dock finns det i nuläget en brist på kvalitativa empiriska studier som utforskar arbetsgivares erfarenhet av detta i praktiken. Den här studien ämnar därför till att genom kvalitativ forskningsmetod få insikt i hur ledningsgruppen på en organisation inom IT-branschen upplever arbetet med employer branding och genom tillämpning av identitetsteori få fördjupad förståelse för vad som gör ett employer brand inom IT-branschen attraktivt. Då organisationsidentitet ger uttryck för både en organisations interna och externa förhållanden (Hatch & Schultz, 1997; 2002) är det tänkbart att det skulle påverka en organisations attraktivitet som arbetsgivare. Vidare, finns det hos arbetstagare idag en högre efterfrågan på upplevd kompatibilitet med arbetsgivare (Backhaus & Tikoo, 2004; Mosley, 2014) som utvärderas i relation till den egna och den organisatoriska identiteten. En teoretisk tolkning av fenomenet employer branding enligt identitetsteori bidrar med fördjupad förståelse av fenomenet, vilket kan tillämpas för arbetsgivare i behov av employer branding i konkurrensutsatta arbetsmarknader, som exempelvis IT-företag.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Det övergripande syftet med denna uppsats att fördjupa kunskapen om employer branding inom IT-sektorn utifrån teori om organisationsidentitet. För att nå denna kunskap kommer vi att genomföra semistrukturerade intervjuer för att undersöka hur ledningen på en IT-koncern upplever arbetet med employer branding.

RQ1: Hur upplever ledningsgruppen på IT-koncernen Qgroup arbetet med employer branding?

RQ2: Hur kan man tolka employer branding utifrån teori om organisationsidentitet?

2. Tidigare forskning

I det här avsnittet kommer vi att ge en överblick över forskningsområdet employer branding, särskilja det från det besläktade området corporate branding samt positionera vår tolkning av fenomenet.

2.1 Employer branding

Begreppet *employer branding* myntades 1996 av Ambler och Barrow. Då förklarade de begreppet som de ackumulerade ekonomiska, funktionella och psykologiska fördelarna associerade med anställning hos en viss arbetsgivare. Sedan 1996 har forskning om employer branding kommit till att utvecklas och expanderas avsevärt. Området avsevärda utveckling under senare år beskriver forskare (Moroko & Uncles, 2008; Barrow & Mosley, 2005) som en följd av ett övergripande paradigmskifte som tillkännager mänskligt kapital som den moderna organisationens främsta, och kanske enda, tillgång. Vissa konstaterar även förändring i anställdas förväntningar av arbetsgivaren som drivande för utvecklingen av employer branding (Barrow & Mosley, 2005).

Ett employer brand kan förstås som värdeerbjudandet, eller vidare löftet (Mosley, 2014), som en arbetsgivare förmedlar till anställda och framtida anställda. Syftet med ett employer brand är att skapa konnotationer hos anställda och potentiella anställda till varumärket som härleder till slutsatsen att organisationen är en bra arbetsgivare (Dabirian m.fl., 2019; Moroko & Uncles, 2008). Employer branding tillämpas ofta i praktiken som en hållbar strategi för arbetsgivare att få konkurrensfördel vid rekrytering och vidare för att behålla kvalificerade anställda (Dabirian m.fl., 2019; Moroko & Uncles, 2008). Det finns belägg som underbygger effekten av ett attraktivt employer brand, som visar på att effektiv employer branding kan resultera i kostnadseffektivitet och ökad prestation på arbetsplatsen (Mosley, 2014).

Corporate branding är paraplybegreppet för den holistiska och multifacetterade uppfattningen av en organisations varumärke (Uggla, 2005). Den omfattar alla organisationens framkallade associationer för existerande och potentiella intressentgrupper, som exempelvis konsumenter, investerare och anställda (Muzellec & Lambkin, 2009). Ett corporate brand utgör

kärnan av organisationen, och bör genomsyra alla delar av varumärket. Employer brand anses ofta som en underordnad kategori av organisationens övergripande corporate brand. Vad som är utmärkande för employer branding är att det adresserar både interna och externa intressentgrupper (Backhaus & Tikoo, 2004), vilket följaktligen resulterar i att kriterierna för ett effektivt corporate respektive employer brand skiljer sig åt (Moroko & Uncles, 2008). Även om ens employer brand bör vara förankrat i det övergripande varumärket (Krygger Aggerholm m.fl., 2011) och delar vissa liknande ändamål som ökad medvetenheten om varumärket; en image som ses som relevant och rimlig; samt differentiering från konkurrenter (Moroko & Uncles, 2008, ss. 164-167), tillkommer finns det särskilda kriterier som utmärker ett effektivt employer branding. Då employer branding utgör ett implicit löfte som framställer ett särskilt psykologiskt kontrakt mellan arbetsgivare och arbetstagare (Moroko & Uncles, 2008), kan upplevelsen av ett varumärkes brutna löften skada inte bara organisationens varumärke men även dess organisationskultur (Mashiah, 2021). Det finns således större krav på sanningsenlighet för ett employer brand än för andra typer av varumärken.

Forskning om employer branding har anor i både HR och marknadsföring; Biswas och Suar (2013) beskriver området som en HR-strategi lånad från marknadsföring för att attrahera och behålla kompetens. Forskning om employer branding är än idag präglad av dess tvärvetenskapliga ursprung. Forskare som tar avstamp i HR-tradition tenderar att ha ett inifrån-ut perspektiv på employer branding (se: Punjaisri & Wilson, 2007; Edwards, 2010; Mosley, 2007), där employer branding bearbetas internt och förutsätts på så sätt kommuniceras externt. De som istället antar ett marknadsföringsperspektiv tenderar att ha ett utifrån-in perspektiv där värden förmedlade i employer brandet förutsätts införlivas internt (se: Ambler & Barrow, 1996; Daibrian, 2019). Ofta appliceras klassiska marknadsföringsstrategier och terminologi, ursprungligen avsedda för andra typer av marknadsföring, på employer branding. Det är ofta externa intressenter som adresseras här och employer branding ses främst som effektiv strategi för rekrytering, i kontrast till HR-traditionen som istället betonar den interna förståelsen av arbetsgivarens värdeerbjudande för att bibehålla anställda. De åtskilda forskningstraditionerna gör området employer branding till ett svårfångat koncept vilket följaktligen har resulterat i att flera forskare har åberopat behovet av ny konceptualisering som integrerar de externa och interna aspekterna av employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004; Krygger Aggerholm m.fl., 2011; Aydon Simmons, 2009). En organisations externa varumärke och interna varumärke är inte

synonyma, men existerar i en synergistisk relation (Aydon Simmons, 2009). Det externa varumärket fungerar ofta som en företrädare för det interna varumärket, då det kan vara svårt att göra antaganden om en organisations interna verksamhet (Moroko & Uncles, 2008; Kim m.fl., 2011). Detta resulterar ofta i en symmetri mellan det externa och interna varumärket; en positiv image som konsumentvarumärke kommer positivt påverka employer brandets image. Vissa externa varumärken kan dock påverka det interna varumärket negativt till följd av olika förväntningar: exempelvis, en organisation som erbjuder en tjänst som är tillgänglig dygnet runt kan bygga ett starkt konsumentvarumärke kring sin tillgänglighet, men kan avskräcka potentiella anställda som oroar sig för arbetsbelastning.

Moroko & Uncles (2008) understryker betydelsen av att koordinera marknadsföring och HR i kontexten för employer branding, då de två disciplinerna kontinuerligt interagerar i hela arbetet med employer branding. Segmentering av internt och externt varumärke kan resultera i en ofördelaktig simplificering som i förlängning ger upphov till diskrepans. Hatch och Schultz (2001) menar att en organisation aktivt måste arbeta med att koordinera sin vision, kultur och image för att konstruera ett effektivt corporate brand. Vision, kultur och image är återkommande koncept även i litteratur om employer branding likväl som i corporate branding, och därmed kan det argumenteras för att koordination av intern och extern varumärke även är vidkommande i konceptualiseringen för employer branding.

Vidare kan det konstateras att en övervägande del av den tidigare forskningen om employer branding är teoretisk och konceptuell, och att det är svårt att återfinna studier som återger hur employer branding upplevs i praktiken. Den forskning som är empiriskt förankrad är ofta kvantitativ, och antar ofta ett mottagarperspektiv. Med bakgrund i det tidigare nämnda holistiska ansatsen till employer branding, kan det även konstateras att kvantitativa studier följd av sitt begränsade format inte ger nyanserad insikt i upplevelsen av employer branding. Det finns bristande tidigare forskning som adresserar, och empiriskt förankrar, upplevelsen av employer branding för arbetsgivare i samtida kontext. Därmed uppstår behovet av kvalitativ forskning inom området.

3. Teori

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för vår teoretiska ansats till employer branding. Inledningsvis börjar vi med att presentera teorier om organisationsidentitet, för att sedan koppla detta till employer branding. Slutligen presenteras teori om employer attractiveness som utvärdering för effektiv employer branding, vilket används som komplement för att beskriva Qgroups arbete med employer branding.

3.1 Organisationsidentitet

Teorier om identitet har sitt ursprung i psykologiska och sociologiska läror. Forskare som exempelvis Goffman och Mead har tagit fram välkända teorier i böckerna *Jaget och maskerna* (1959) och *Medvetandet, jaget och samhället* (1976). Den teoretiska ansatsen till identitet antar ett symbolkonstruktionistiskt perspektiv, där interaktion och kommunikation betraktas som symboler som producerar och reproducerar normer i samhället (Goffman, 1959; Mead, 1976). Prasad (2018) menar att symbolisk interaktionism innebär att de meningsfulla gesterna hos individer används medvetet, och att budskapet från kommunikationen är i enlighet hos både sändare och mottagare.

Sedan Goffman och Mead har förståelsen av identitet expanderats till att omfatta inte enbart individen, men även organisationer. Hatch och Schultz (1997) menar att organisatorisk identitet inbegriper hur medlemmar uppfattar, känner och tänker om sina organisationer och syftar till den kollektiva, delade förståelsen av en organisations distinkta värderingar och egenskaper (Hatch & Schultz, 1997). En organisationsidentitet kan förstås som den relationellt konstruerade (Hatch & Schultz, 2002) förståelsen av en organisations värderingar och attribut (Hatch & Schultz, 1997). Vad som åsyftas med relationellt konstruerat är att identiteten har producerats, och reproduceras, genom interaktion internt och externt (Hatch & Schultz, 2002). Den organisatoriska identiteten konstrueras i den synergetiska relationen mellan organisationskultur och image, där kultur införlivas i interaktionen som sker internt i organisationen och image införlivas i interaktionen som sker mellan organisationen och extern

part (Hatch & Schultz, 2002). I kärnan av kulturen likväl som image återfinns identiteten, som genomsyrar all organisationens interaktion.

Identitet kan inte isoleras som ett avgränsat fenomen. Balmer och Greyser (2002) menar att organisationer omfattar flera olika identiteter: den faktiska identiteten (attributen som faktiskt införlivas internt i organisationen, den kommunicerade identiteten (som förmedlas genom marknadsföring och PR), den projicerade identiteten (som försöker att etableras genom image, rykte och varumärket), den ideala identiteten (den identitet som positionerar organisationen mest fördelaktigt) samt den önskade identiteten (visionen för organisationen hos organisationens ledning). Idag förespråkar många forskare en integrerad uppfattning av organisations identitet, omfattande både interna och externa dimensioner (Hatch & Schultz, 1997). Organisationens identitet bör tolkas holistiskt och omfatta både interna och externa intressentgrupper. Aydon Simmons (2009) argumenterar för att den synergistiska relationen och det ömsesidiga beroendet mellan externa och interna intressentgrupper gör att de två inte kan behandlas som avgränsade fenomen (s. 685). Hatch och Schultz (1997; 2002) argumenterar för att den integrerade förståelsen av organisationer kan även överföras till förståelsen av organisatorisk identitet, då den samtida organisationen är utsatt för hög insyn och involvering vilket gör att distinktionen och avgränsningen av organisationen är svårdefinierad.

3.2 Identitet och Employer Branding

Relationen mellan organisatorisk identitet och employer branding är inte välutforskad, men hävdas av vissa ha betydelse (Lievens m.fl., 2007). Detta argumenteras för då den organisatoriska identiteten, enligt social identitetsteori, har en påvisad påverkan på arbetstagarens uppfattning av sin personliga identitet (Ashforth & Mael, 1989; Lievens m.fl., 2007). Enligt teorin kan identifikation med en organisationens ämna till att underbygga ens personliga identitet, förhöja ens självbild eller vara ett sätt att uttrycka sig (Lievens m.fl., 2007, s. 49). Det är den externa, projicerade bilden av organisationens identitet, image (Hatch & Schultz, 2002), som avses i social identitetsteori för kontexten employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004). Backhaus och Tikoo (2004) beskriver image som det som förmedlar relationen mellan associationerna till ett employer brand och attraktionen till arbetsgivaren. En organisations image

kan förmedla attraktiva attribut, som individer kan identifiera sig med och vidare gör att de vill ingå i organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004).

Backhaus och Tikoo (2004) beskriver organisationskultur som det som förmedlar relationen mellan employer branding och anställdas lojalitet. Att stark organisationskultur leder till högre lojalitet och engagemang hos nuvarande anställda är ofta vedertaget (Barrow & Mosley, 2005; Backhaus & Tikoo, 2004), men dess påverkan på externa intressenter är mindre utforskat även om det förutsätts föreligga en synergistisk relation (Hatch & Schultz, 1997). Enligt Mosley (2014) kan en distinkt organisationskultur hjälpa till att attrahera rätt typ av kompetens, och naturligt sålla ut individer som är inkompatibla med organisationen. Därmed kan det betraktas som en extern komponent av organisationskultur.

Employer branding kan konstateras vara centralt för samtliga av Balmer och Greysers (2002) fem typer av identitet. För en potentiell anställd, kan den kommunicerade och projicerade identiteten förmedla organisationens attribut som arbetsgivare. En anställd förutsätts införliva de identitetstyperna samtidigt som de upplever den faktiska identiteten och ofta exponeras för den önskade identiteten. Då aspekter av den organisatoriska identiteten konstateras påverka både intern och extern employer branding, kan det således argumenteras för en integrerad förståelse av identitet och employer branding som teoretiskt ramverk för att förstå arbetsgivarens attraktionskraft för existerande och potentiella anställda.









3.3 Employer Attractiveness

Enligt Moroko och Uncles (2008) kännetecknas framgångsrika employer brands av att värdeerbjudandet är attraktivt men sanningsenligt. En organisations attraktionskraft kan tillskrivas flera av dess attribut. Berthon m.fl. (2005) beskriver en arbetsgivarens attraktionskraft som de föreställda fördelarna en potentiell anställd ser med en anställning hos en viss arbetsgivare. En arbetsgivares attraktivitet kan alltså förstås på liknande sätt som dess employer brand, och arbetsgivarens attraktionskraft och employer brand förutsätts utvecklas parallellt (Berthon m.fl., 2005).

För att effektivt attrahera anställda måste arbetsgivare förstå de attribut som bidrar till attraktion och integrera dessa i sitt employer brand. Berthon m.fl. (2005) utvecklade därför

EmpAt-modellen, som identifierar 5 attraktiva attribut en arbetsgivare kan erbjuda: intressevärden, sociala värden, utvecklingsvärden, applikationsvärden och ekonomiska värden. I senare revideringar av modellen har kriterier som relaterar till organisationens immateriella attribut, alltså dess identitet, tillkommit och även betonats som särskilt drivande för organisationens attraktionskraft som arbetsgivare (Biswas & Suar, 2013; Dabirian m. fl, 2019). De ekonomiska och funktionella attributen har blivit progressivt mindre drivande. Tolkningen av de immateriella attraktiva attribut hos arbetsgivare kan vidare tolkas enligt teori om organisationsidentitet och kategoriseras enligt Hatch & Schultzs (2002) kultur och image. Många av attributen som intressevärden, sociala värden, utvecklingsvärden och applikationsvärden kan förstås som integrerade i organisationens kultur, samtidigt som modellen visar att potentiella anställda är mer benägna att söka jobb på en organisation med positiv image och att desto bättre image organisationen har, desto mer attraktiv upplevs den vara av potentiella medarbetare (Berthon m.fl., 2005). Både dimensioner av organisationens organisationskultur och image presenterar olika värdeerbjudanden för ett employer brand.

Dabirian m.fl. (2019) utformade sedan en anpassad adaption av EmpAt-modellen riktad till IT-sektorn. Modellen omfattar åtta olika värden som gör en arbetsplats attraktiv inom it-sektorn varav tre: ledarskapsvärde (management value), balanserad arbetsbelastning (work/life balance) och varumärkets image (brand image), är tillägg specifikt tillämpade inom IT från den ursprungliga EmpAt-modellen. Modellen presenteras i tabellen nedan:

| EIGHT VALUE PROPOSITIONS FOR EMPLOYER BRANDING | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|---|--|
| SOCIAL VALUE | INTEREST VALUE | APPLICATION VALUE | DEVELOPMENT VALUE | ECONOMIC VALUE | MANAGEMENT VALUE | WORK/LIFE BALANCE | BRAND IMAGE |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Is this a fun place to work with talented people and a great organizational culture? | Is the work interesting, challenging and achievable? | Is the work meaningful and does it invite the application of knowledge and skills? | Are there opportunities for employees to grow and advance professionally? | Is work rewarded appropriately through salaries, benefits and perks? | Are managers good, honest leaders who inspire, trust, protect, enable and respect employees? | Are work arrangements flexible enough to achieve success on and off the job? | Through the eyes of employees, how is the firm's brand perceived? Is it seen as cool and innovative? |

Figur 1. Åtta värdeerbjudanden för Employer Branding (Dabirian m.fl., 2019, s. 86).

4. Metod

I det här avsnittet kommer vi att redovisa studiens tillvägagångssätt för att uppfylla studiens syfte och frågeställningar. Valet av forskningsdesign, urval och analysmetod presenteras. Slutligen kommer kritiska synpunkter redogöras i metodologiska och etiska reflektioner.

4.1 Forskningsdesign

4.1.1 Kvalitativ och fenomenologisk hermeneutisk ansats

Syftet med studien har format metodvalet och urvalet av det empiriska materialet, där en kvalitativ forskningsmetod gav oss en bredare förståelse för fenomenet. Då studiens syfte var att fördjupa kunskapen om employer branding genom att studera upplevelser, var valet av en kvalitativ forskningsmetod relevant då kvalitativ forskning intresserar sig för mening och innebörd snarare än kvantitativa statistiska samband (Alvehus, 2019). Kvalitativ metod gav oss möjligheten att förklara, belysa och tolka empirin på ett djupdykande och beskrivande sätt (Kvale & Brinkmann, 2014). I kvalitativ metod är begreppet tolkning centralt, och handlar om att utveckla sättet att betrakta fenomenet och därmed bidra till nyanserad förståelse och ny kunskap inom ett relativt utforskat ämnesområde.

För att forskningen om fenomenet skulle vara meningsfullt för att uppnå studiens syfte utgick vi från en vetenskaplig grund, med ontologiska och epistemologiska antaganden. Studien styrdes efter ett fenomenologisk och hermeneutisk förhållningssätt. Fenomenologi inom kvalitativ forskning innebär att studera människors livsvärlden med intresse för att förstå ett socialt fenomen utifrån individens levda erfarenheter (Kvale & Brinkmann, 2014). I studien var det därför viktigt att skapa förutsättningar för att det studerade fenomenet skulle visa sig på ett så korrekt sätt som möjligt (Klingberg & Hallberg, 2021). Insamlingen och hanteringen av det empiriska materialet tog även avstamp inom hermeneutiken. Från det vetenskapsteoretiska perspektivet handlar hermeneutik om att nå kunskap från ett mottagarperspektiv istället för från sändarens intentioner med handlingen (Åkerström, 2014). Vidare innebar detta att fokus var på tolkning och förståelse, där empirin tolkades för att vi skulle kunna förstå den (Alvehus, 2019). Det betyder att alla delar under processens gång tolkades för att nå en holistisk förståelse, något

som kallas för den hermeneutiska cirkeln (Bertilsson, 2014). Denna analysmetod innebär en systematisk pendling mellan studiens teoretiska och empiriska material för att generera tillförlitliga och analytiska tolkningar (Bertilsson, 2014) där växelspelet ökade förståelsen och kunskapen om fenomenet.

4.1.2 Abduktiv forskningsprocess

Metoden som använts i studien är abduktiv, vilket betyder att en kombination av induktion och deduktion användes i tolkningsarbetet (Kvale & Brinkmann, 2014). Kvalitativ forskning karaktäriseras ofta av induktion, alltså den strategi där teoretiskt ramverk konstrueras efter empirin (Kvale & Brinkmann, 2014). Deduktion syftar däremot till den empiri som studien baseras på som utgår från en teoretisk referensram och modell som sedan appliceras och testas på den insamlade datan från observationerna (Kvale & Brinkmann, 2014). Fenomenet förklarades tillfälligt utifrån det preliminära teoretiska ramverk som redan existerar, för att sedan utvecklas i enlighet med den insamlade empirin. Resultatet analyserades och tolkades där syftet och forskningsfrågan rörde sig mellan forskningens teori och empiri. I relation till studiens syfte var abduktion den mest lämpliga förhållningssättet då fenomenet analyserades utifrån identitetsteori, för att sedan utvecklas under analysprocessen (Kvale & Brinkmann, 2014).

4.1.3 Fallstudie

Alvehus (2019) beskriver hur en studie kan genomföras från att betrakta en organisation eller avdelning som ett fall, genom en så kallad fallstudie. I en fallstudie betraktas organisationen som en avgränsad empirisk enhet som kan identifiera och förklara fenomenet. Detta avgränsade fall användes för att beskriva fenomenet i ett större sammanhang där studien förklarade ett större fenomen. I studien var fallet ett extremfall vilket kan kritiseras i det faktum huruvida det är möjligt att göra en empirisk generalisering utifrån resultatet. Däremot ger ett extremfall möjligheten att presentera ett inslag av generalitet i forskningen, där fallets förutsättningar är höga för att nå studiens syfte. Heide & Simonsson (2014) beskriver hur fallstudier tillåter forskaren att fördjupa kunskapen om komplexa fenomen som är beroende av en viss kontext. Då

strategisk kommunikation handlar om en organisations strategiska insatser för att nå de övergripande målen, lämpade sig därför en fallstudie för att nå kunskap om en organisations komplexa, kommunikativa strukturer (Heide & Simonsson, 2014). I syfte till studien gav det oss möjligheten att nå en mer fullständig bild av fenomenet där organisationens kommunikationsprocesser studerades och analyserades.

4.2 Insamlingsmetod

4.2.1 Semistrukturerad och narrativ intervjustudie

Valet av en fallstudie har också grundat beslutet om genomförandet av kvalitativa intervjuer. En kvalitativ forskningsintervju är ett samtal med individer med syftet att få unika möjligheter i att nå ny kunskap (Kvale & Brinkmann, 2014). Till skillnad från kvantitativ datainsamling förhåller sig kvalitativ datainsamling till intervjuer på ett mer öppet och mindre strukturerat sätt, där tolkning och analys påbörjas redan under intervjuernas insamling (Klingberg & Hallberg, 2021). Intervjuer används ofta i fallstudier där fokuset är på en viss institution där kommunikationsprocesser kan studeras på en mer nyanserad och djupgående nivå (Kvale & Brinkmann, 2014). Genom denna metod kunde vi närma oss fördjupad kunskap och förståelse för ledningens upplevelse av employer branding på Qgroup genom att ta del av personliga erfarenheter. Studiens kvalitativa inriktning med fokus på kvalitativa intervjuer handlar om att konceptualisera fenomenet genom mening och innehåll (Gillham, 2008). Intervjuer är därför ett effektivt verktyg för att interagera med individer för att komma åt kunskap om hur de känner, tänker och handlar i relation till fenomenet (Alvehus, 2019).

Samtliga intervjuer genomfördes med en semistrukturerad intervjumetod. I en semistrukturerad intervju består underlaget av förvalt ämne och enklare frågor, men är inte statistiskt och låst till formatet som en enkät (Alvehus, 2019). Underlaget för denna form av intervju bestod av intervjufrågor med avsikt att skapa öppen och avslappnad dialog där intervjudeltagarna kunde dela med sig av personliga upplevelser. Baserat på studiens syfte och våra forskningsfrågor konstruerades intervjufrågor som var både tydliga och strukturerade, samtidigt som det gav utrymme för en mer öppen dialog. Intervjuguiden återfinns i Bilaga 1.

Utifrån den hermeneutiska ansatsen formades även intervjumetoden enligt ett narrativt perspektiv. Narrativa intervjuer innebär att intervjudeltagaren fritt kan reflektera över den

erfarenhet av fenomenet hen upplevt, och tillsammans med intervjuaren djupdyker i fenomenet. Utifrån vägledning av den semistrukturerade metoden bidrog det narrativa perspektivet till insikter i de attityder och föreställningar intervjudeltagaren har om fenomenet (Von Platen & Young, 2014).

4.3.1 Urval

För att uppnå studiens syfte genomfördes ett flertal strategiska urval och praktiska begränsningar. Eftersom en fallstudie begränsas till en studie av ett fenomen på en särskilt organisation, formades valet av organisation studiens riktning. Valet baserades delvis på tillgängligheten hos den valda IT-koncernen Qgroup, samt intresse för organisationens arbete med fenomenet employer branding och förkunskap som har härlett till slutsatsen att organisationen besitter erfarenheter relevanta för studien.

I enlighet med den fenomenologiska ansatsen syftade studien till att synliggöra fenomenet från “alla sidor” (Klingberg & Hallberg, 2021), därmed grundade sig valet av intervjudeltagare att nå ett dynamiskt och holistiskt perspektiv på fenomenet i organisationen. Urvalet av intervjupersoner grundade sig även i ett snöbollsurval som innebar att en kontakt på koncernen gav kontaktinformation till personer i koncernen hen identifierade som relevanta för studien. Fördelen med ett snöbollsurval var att det gav oss ingång till organisationen och de relevanta personer som besitter den kunskap studien syftade till att studera (Alvehus, 2019). Baserat på ovanstående förberedelser gjordes urvalet på 8 personer med ledande roller, vilket bestod av tre personer i ledningen av koncernen samt fem dotterbolagschefer. Intervjudeltagarna var följande:

- Qgroups VD
- Qgroups grundare
- Qgroups säljchef ¹
- Dotterbolagschef 1
- Dotterbolagschef 2

¹ Intervjupersonerna som arbetar inom koncernens ledningsgrupp kommer i löpande text refereras till som koncernchef 1, 2 och 3 för att upprätthålla anonymitet. Siffran är slumpmässigt tilldelad.

- Dotterbolagschef 3
- Dotterbolagschef 4
- Dotterbolagschef 5

För att få ett perspektiv på hur Qgroup arbetade både internt och externt med employer branding ansåg vi att urvalet av intervjudeltagarna var relevant, då de alla har en god insikt i arbetet med employer branding på en ledningsnivå. Valet att intervjua tre representanter i ledningsgruppen på Qgroups koncern var att de var med i begynnelsen av koncernen, och var delaktiga i att formulera affärsidén där employer branding var en integrerad komponent. Anledningen till att intervjua fem dotterbolagschefer var för att fånga upplevelserna främst på en intern nivå, samt hur de arbetar med employer branding i enskilda bolag. Urvalet fångade fenomenet inom två olika perspektiv då koncernledningen har insikt i bolagets strategiska ansatser till employer branding och dotterbolagscheferna har upplevelser om hur employer branding behandlas operativt, vilket gav oss ett bredare perspektiv av fenomenet.

Det strategiska valet av intervjudeltagarna grundade sig i föreställningen att dessa personer kunde förhålla sig till fenomenet på detaljerad nivå. Denna typ av intervjuer kallas för elitintervjuer (Gillham, 2008). Gillham (2008) menar att det finns positiva och negativa aspekter med elitintervjuer. Delvis måste forskare till följd av deltagarnas position förhålla sig kritiskt till uttalanden, då dessa kan syfta till att främja en positiv bild av organisationen snarare än att återge faktiska upplevelser. Dock är elitintervjuer är en rik källa till information i de flesta fall då deltagarna ofta har meriterande erfarenheter och kunskap om ämnet (Gillham, 2008). Elitintervjudeltagare har fler befogenheter, och har exempelvis gett tillgång till opublicerad information som exempelvis Qgroups interna utbildningsmaterial för nyanställda i hela koncernen. Det empiriska materialet kompletterades även delvis med koncernens årsredovisning för räkenskapsåret 2021. Årsredovisningen har använts som en komplement till intervjuerna för att underbygga den empiriska mättnaden.

4.3 Analys av material

Det ömsesidiga förhållandet mellan fenomenologin och hermeneutiken formade även studiens analys, där växelspelet mellan dessa ökade förståelsen för fenomenet (Klingberg & Hallberg, 2021). Det empiriska materialet hanterades och analyserades efter Halkiers (2011) metodologiska tillvägagångssätt att ta fram analytisk generalisering utifrån kvalitativ data. Metoden bygger på kodning och kategorisering, där det centrala i analysprocessen är jämförelser och kontraster mellan den insamlade empirin och den teoretiska ansatsen. Bearbetningen av det empiriska materialet började med en transkribering från de inspelade intervjuerna. Transkriberingen bidrog även till att vi kunde gå tillbaka i materialet och tolka och analysera dess betydelse under hela analysprocessen (Kvale & Brinkmann, 2014). Under det första steget gjordes även en öppen kodning av det empiriska materialet, vilket betyder att det empiriska materialet kommenterades utifrån studiens övergripande syfte. Sedan gjordes en generell kategorisering av materialet som relateras till studiens syfte. Materialet spårades sedan efter hur kategorierna var systematiskt relaterade – till exempel relaterade genom att uttryckas tillsammans eller hur de kan kategoriseras genom att inte förekomma tillsammans (Halkier, 2011). De olika företeelser som identifierades kodades, jämfördes och kombinerades till abstrakta teman. Analys- och resultatavsnittet sammanställdes enligt nyckelämnena, det vill säga sammanfattande ord eller fraser i kategorier för att avgränsa vad som diskuterades (Halkier, 2011). Enligt Halkier (2011) är denna kategorisering både empirisk och teoretisk. Teman bildades dels av deltagarnas egna klassificeringar, samtidigt som de formades av våra egna och teoretiska konceptuella kategorier. Genom kodningen av systematiska samband mellan kategorierna bildades mönster med både likheter och olikheter. Detta steg kallas för en analytisk induktion eller den jämförande metoden (Halkier, 2011). Slutligen presenterades materialet och identifierade teman utifrån det teoretiska ramverket. Inom kvalitativa studier syftar resultatet till att gestalta i en kontext där nya innebörd uppstår (Klingberg & Hallberg, 2021). På detta sätt används det abduktiva tillvägagångssättet under studien, då analysen rör sig mellan det teoretiska ramverket och upptäckterna i det empiriska materialet.

4.4 Metodologiska och etiska reflektioner

Under studiens process har flera etiska och metodologiska aspekter tagits i hänsyn. Etiska överväganden har en mycket stor roll i studiens kvalitet och vi kan på ett ansvarsfullt sätt presentera studiens resultat (Kvale & Brinkmann, 2014). Den etiska diskussionen började inledningsvis i utformandet av studiens syfte och metod där potentiell etisk problematik adresserades. Två centrala begrepp som har behandlats kontinuerligt under studiens gång är validitet och reliabilitet. I kvantitativ metod finns enklare etablerade mått för validitet och reliabilitet, något som är mer svårdefinierat för kvalitativ metod. Den subjektiva tolkningen är central i den kvalitativa metoden, och det är därmed svårt att arbeta enligt objektivitet (Alvehus, 2019). Tolkningsprocessen var kontinuerligt genomgående i studien, från initial tolkning av det empiriska materialet till följande selektivt urval. Gillham (2008) menar att konstruktionen av det som sägs och analyseras inte bara konstrueras av intervjuaren, utan även av intervjudeltagaren, vilket är vanligt förekommande kritik av forskningsintervjuer (Kvale & Brinkmann, 2014). Att medge intersubjektivitet innebär inte att motsätta sig den, utan snarare beakta den betydelse det har för forskningens validitet.

En annan aspekt som tagits i åtanke är kommunikativ validitet, det vill säga att vi inte förblindades av empirin som underbyggde vår subjektiva hypotes utan att vi strävade efter en transparent diskussion där även motsägelser och komplexa företeelser beaktades (Alvehus, 2019). Å andra sidan var detta en positiv aspekt då vi uppnådde den kunskap vi ville åt genom att intervjua de röster som vår uppsats krävde, då alla respondenterna var lika viktiga för forskningen. Eftersom att intervjudeltagarna var forskningsinstrumentet för studien behövde de kunna tillämpa en viss självdistans, det vill säga att vara medveten om subjektiva förutfattade meningar om ämnet som utforskades (Gillham, 2008). Detta bidrog till att den kommunikativa validiteten ökade.

Andra etiska reflektioner som har bearbetats under arbetet är anonymitet, samtyckeskrav och konfidentialitetskrav hos intervjudeltagarna. Samtyckeskravet handlar om att deltagarna har haft rätt till att bestämma över sin egen medverkan. Konfidentialitetskravet syftar till att intervjudeltagarna som deltagit i studien har erbjudits konfidentialitet (Kvale & Brinkmann, 2014), och tydlighet om hur den insamlade empirin kommer att hanteras. Detta innebär också att

personlig data, som till exempel identifierar intervjudeltagarna vid namn, doldes. Anonymiteten hos intervjudeltagarna bidrog även till uppsatsens objektivitet (Kvale & Brinkmann, 2014).

Syftet med studien var att generalisera ett fenomen, där det krävdes en särskiljning av empirisk och teoretisk generalisering. Inom empirisk generalisering behövde vi exempelvis vara medvetna om att urvalet och intervjufrågorna utmärker studiens representativitet. Teoretisk generalisering handlar om att den teori vi använde inte bekräftar empirin, utan användes för att förstå hur fenomenet ser ut i en viss kontext (Alvehus, 2019). I detta fall behövde vi utveckla ytterligare begrepp utöver teorin för att förstå fenomenet. Att göra en analytisk generalisering understryker att slutsatsen är icke-slutlig eftersom det gjordes på basis av kvalitativt datamaterial. Generalisering gav oss ett exempel på hur fenomenet ses utifrån perspektivistisk kvalitativ forskning på basis av uttrycks- och handlingsmönster i datamaterialet vilket inkluderar kommunikativa processer och dess betydelse i “det stora hela” (Halkier, 2011). Forskare har en avgörande roll för den vetenskapliga kunskapens kvalitet, där vi moraliskt och ansvarsfullt övervägde de etiska ställningstaganden och utmaningarna på ett varsamt sätt för att stärka den vetenskapliga kvaliteten.

5. Resultat och analys

I det här avsnittet kommer vi först att presentera koncernen Qgroup, berätta om hur de arbetar med employer branding och konceptualisera empirin enligt teori om organisationsidentitet.

5.1 Om Qgroup

Qgroup är en koncern verksam inom IT-branschen som säljer specialiserade konsulttjänster till en diversifierad kundbas. Bolaget grundades 2012 och har sedan dess upplevt snabb tillväxt som under 2021 uppgår till cirka 30-40% per år (Qgroup, 2022). Qgroup har i skrivande stund 625 konsulter på 32 dotterbolag i 18 städer i Europa, Asien och Nordamerika, där samtliga säljer diverse specialiserade konsulttjänster inom IT (Qgroup, 2022). Dotterbolagen har främst grundats av moderbolaget men det har även tillkommit associerade bolag genom förvärv.

5.1.1 Koncernstruktur

Under intervjuerna framgår det att samtliga dotterbolag på Qgroup har egna utpräglade identiteter, ofta baserat på deras respektive spetskompetens och personal. Aschforth & Mael (1989) beskriver organisationer som rymmer flera identiteter fördelade på avgränsade delar av organisationen som ideografiska organisationer. Dock är inte Qgroup uteslutande en ideografisk organisation, då det löper en röd tråd genom hela koncernen. Koncernchef 3 beskriver koncernens strategi till organisationsidentitet som att varje bolags identitet till "25% består av Qgroup". Det finns element av koncernens varumärke som genomsyrar samtliga bolag; många bolag har exempelvis ett Q i namnet och liknande grafiska profiler.

Dotterbolagen är självständiga och dotterbolagscheferna ges stor friheter när det kommer till hur de bedriver sin verksamhet operativt och strategiskt. Alla intervjuade menar att samtliga dotterbolag har säregna distinkta attribut. Det som präglar bolagens identitet främst menar respondenterna är bolagens specialistområde, men även dotterbolagschefens egna personlighet konstateras präglar dotterbolagens identitet. Samtliga intervjuade menar att detta är svårt, om inte omöjligt, att uppnå i stora bolag. Det finns dock element av Qgroup i dotterbolagen, exempelvis

arbetar alla efter liknande platt organisationsstruktur, där det inte finns mellanled mellan konsult och dotterbolagschef. När tillfrågade om organisationskulturen gör en majoritet av alla intervjuade samma liknelse vid en upp-och-nedvänd triangel där konsulterna utgör den övre delen utgörs av konsulter, den mellersta delen av dotterbolagschefer och den lägsta av moderbolaget. Den platta organisationsstrukturen förutsätts utgöra mindre administration, och ambitionen är att administration ska uppta högst 20% av dotterbolagschefernas arbetstid så att övrig tid kan tillägnas sälj och rekrytering.

Dotterbolagscheferna menar att Qgroup inte känns särskilt närvarande i den dagliga verksamheten, utan att kopplingen gör sig påmind främst under de koncernövergripande evenemangen, där dotterbolagen konkurrerar mot varandra om diverse utmärkelser. Medvetenhet om, och konkurrens gentemot, andra intergrupper kan förstärka identifikationen med den närmaste gruppen (Ashforth & Mael, 1989). Hög identifikation med sin organisation kan leda till en hög upplevelse av organisationens framgångar och misslyckanden (Ashforth & Mael, 1989). Inom konsultbranschen är detta avsevärt högt menar koncernchef 3, då konsulter framgång är parallellt med konsultbolagets framgång. Vidare görs alla dotterbolagschefer till delägare i sina bolag, vilket ytterligare förstärker deras upplevelse av företagets resultat.

5.1.2 Verktöget för karriär- och kompetensutveckling Quest

Istället för att resurser spenderas på stora rekryteringskampanjer, lägger Qgroup stora resurser på anställdas personliga utveckling och kompetensutveckling. En av respondenterna förklarar hur konkurrenter använder personliga utvecklingssamtal med chefen som strategi för professionell utveckling. Detta är något som Qgroup aktivt valt att utesluta, och istället har de utformat en egen intern plattform som verktyg för kompetensutveckling som de har döpt till "Quest". Detta är en strategi som Qgroup arbetar aktivt med "för att göra den individa anställda till en stjärna i laget", menar koncernchef 2. Hen fortsätter:

The Quest, är ett game-driven personligt utvecklingsverktyg som tar hand om hela individens utveckling. Det handlar inte bara handlar om certifiering av kurser, utan det handlar om hur är du mot dina övriga kollegor, vad kan man göra för att utveckla sitt nätverk på sociala medier, men även när man är ute hos kund.

Grundtanken med Quest är att utveckla de anställdas personliga varumärke. Brenner (2007) menar att en av de viktigaste investeringarna företag kan göra är att investera och utveckla den existerande kompetensen på företaget. I enlighet med Dabirians m.fl. (2019) definition av utvecklingsvärde, används Quest som ett verktyg för att uppnå konkreta mål och färdigheter som bidrar till att kompetensen på företaget ökar kvalitativt, samtidigt som det gynnar den personliga utvecklingen för den anställda. Detta har enligt samtliga respondenter varit en central byggsten i deras attraktionskraft som arbetsgivare, och att det förkroppsligas av Quest. Vid intervjun med koncernchef 2 poängteras även den personliga utvecklingen som attraktivt attribut utöver de materiella eller ekonomiska fördelarna, både för individen personliga image men även för organisationens image.

5.1.3 Evenemang

Thornton m.fl. (2019) beskriver hur evenemang kan användas som ett verktyg för att motivera anställda att främja engagemang gentemot sin arbetsgivare och samtidigt öka medvetenhet om organisationskulturen. Samtliga intervjudeltagare berättar om evenemang som bidragande till Qgroups employer brand, och menar att det positionerar dem som arbetsgivare. Qgroup håller årligen i en påkostad julfest där alla dotterbolag är inbjudna. Julfesterna hålls utomlands där koncernen flyger in anställda till metropola destinationer som Paris, London eller Wien. Julfesterna beskrivs som en insats för att samtliga inom koncernen ska mötas. Under eventet delas det även ut fyra priser till olika anställda inom hela koncernen, vilket beskrivs som ett roligt men även motiverande koncept. Vinnarna tilldelas medaljer och statyetter och blir uppmärksammade av hela koncernen, beskriver koncernchef 2. Dotterbolagschef 2 beskriver evenemangen som ett sätt att påvisa att employer brandet efterlevs:

Egentligen är det ju det pengar som de [delägarna] skulle kunna ta som utdelning eller vi för den delen och jag betalar mindre 'management fee', men man väljer att lägga de pengarna på personalen och det är också väldigt tydligt att det här är till för våra konsulter. Så det tror jag spelar stor roll, det blir äkta.

Hen menar att evenemangen påvisar att konsulterna prioriteras över ledningen, eftersom att evenemangen bekostas av koncernens vinst som annars hade kunnat bli utdelning till delägare. Som hen uttrycker det blir det "äkta" då det illustrerar att Qgroups attraktiva attribut som arbetsgivare faktiskt upplevs av anställda. Dabirian m.fl. (2019) menar att de sociala värdet förhöjs när organisationen investerar i sociala aktiviteter som evenemang. Samtliga dotterbolagschefer syftar även till aktiviteter inom de olika dotterbolagen som insatser för att stärka gemenskapen och de anställdas tillhörighet, vilket också höjer det sociala värdeerbjudandet (Dabirian m.fl., 2019). Samtliga respondenter uttrycker även hur detta samtidigt bidrar till Qgroups image, vilket går i linje med Dabirians m.fl. (2019) definition av varumärkets image. Dotterbolagschef 1 menar dessutom att evenemangen synliggör organisationen identitet internt och externt. Organisationens employer brand blir starkare av aktiviteter som förkroppsligar organisationens identitet och kultur (Dabirian m.fl., 2019).

5.2 En identitet som attraherar

IT-sektorn är en konkurrensutsatt arbetsmarknad som står inför en ökad konkurrens från globala aktörer och organisationer som Qgroup måste arbeta aktivt både med att rekrytera nya anställda samt behålla nuvarande anställda (Kahvitha & Srinivasan, 2013). I sin årsredovisning beskriver bolaget själva: "Om Qgroup inte uppfattas som en attraktiv arbetsplats kan det medföra att kvalificerade medarbetare inte kan rekryteras eller behållas" (Qgroup, 2022, s. 43). I samtliga intervjuer menar respondenterna att arbetet med employer branding är ett integrerat grundkoncept i deras önskade identitet (Balmer & Greyser, 2002). Alla respondenter har gedigen erfarenhet inom IT-branschen, och har haft olika roller på olika organisationer verksamma i IT. Samtliga har varit arbetssökande, anställda och haft ledande positioner på stora och medelstora IT-företag. Därmed har de en unik insikt i vad som gör en arbetsgivare inom IT attraktiv.

En av grundtankarna i Qgroups önskade identitet menar koncernchef 2 var innovationsvärdet: "hur kan vi skapa nästa generations konsultbolag?", där de istället för ett stort bolag med en hierarkisk struktur istället ville skapa en organisk, platt organisationsstruktur som främjar anställdas personliga utveckling. Fokuset är på de konsulterna som utgör inte bara den operativa verksamheten men även identiteten för organisationen. Koncernchef 1 menar att filosofin är att erbjuda en arbetsplats där konsulter kan förverkliga sin personliga karriär, vilket

beskrivs i Qgroups årsredovisning som "Ambitionen är att vara den mest attraktiva arbetsplatsen för den karriärsintresserade konsulten." (Qgroup, 2022, s. 11). Detta kan vidare kopplas till Dabirian m.fl. (2019) som menar att ett stort fokus på de anställdas karriär är ett värdeerbjudande som bidrar till ett starkt employer brand, så kallat intressevärde. En av grundtankarna i Qgroups affärsidé är att de alltid utgår ifrån individens personliga och karriärmässiga intressen (Qgroup, 2022).

5.2.1 Att rekrytera men inte ha öppet för ansökningar

Förmågan att rekrytera och behålla anställda med kvalificerad kompetens är essentiell för organisationers framgång (Dabirian m.fl., 2019). Till följd av kompetensbristen inom IT-sektorn läggs det ofta stora resurser på rekryteringskampanjer. Detta är dock inget som Qgroup emulerar. Qgroup marknadsför inte sitt varumärke, och kommunicerar inte sitt employer brand i traditionella kanaler för employer branding; till skillnad från många andra IT-bolag har de inte karriärsidor eller dylikt (Mashiah, 2021). De utlyser aldrig tjänster, utan anställer uteslutande genom uppsökande rekryteringsprocesser som headhunting och employee referral för att handplocka de bästa konsulterna, där det professionella ryktet i branschen är avgörande (Qgroup, 2022). Detta menar många av de intervjuade var unikt i Qgroups affärsidé, men har blivit närmare praxis i branschen. Koncernchef 3, med gedigen erfarenhet av ledande positioner inom branschen har bevitnat paradigmskiftet:

Det var ju att när man rekryterade som man satte in annonser och sen sökte folk, och de som behagade en kallades in på intervju. Och de av dem som var på intervju som behagade en kallade man på en andra intervju. Det var helt på arbetsgivarens kommando, vi bestämde. Idag är det exakt tvärtom. 'Ring inte oss, vi ringer dig'. Det kommer ju från andra sidan idag. Det är konsulterna som är där vi var.

Från citatet att utläsa, har arbetsgivarens identitet blivit underordnad konsultens i rekryteringsprocesser. Istället för att under rekryteringsprocessen utvärdera konsultens kompatibilitet med organisationen, headhuntar de konsulter som de i förväg vet är kompatibla med organisationen. Det är konsulten som ska utdöma huruvida organisationens identitet utgör ett attraktivt värdeerbjudande. Krygger Aggerholm m.fl. (2011) menar att arbetsgivare idag

måste förflytta sig från det transaktionella synsättet på en anställnings värdeerbjudande och istället tillkänna detta som en medskapande process där intressenterna involveras i att författa anställningens värde. Detta resulterar i ett värdeerbjudande som är responsivt till intressenters förväntningar och därmed mer hållbart (Krygger Aggerholm m.fl., 2011). Då Qgroup aktivt söker upp eftertraktade kandidater måste de presentera ett värdeerbjudande som är mer attraktivt än konkurrenternas.

Att kommunicera förbestämda transaktionella fördelar är inte tillräckligt idag, utan det krävs att organisationens identitet utgör ett värdeerbjudande utöver materiella fördelar (Lievens m.fl., 2007). Då Qgroup inte externt explicit kommunicerar sina attribut som arbetsgivare, utan gör detta i dialog med kandidaten, kan det argumenteras för att de tillämpar en involverande identitetsprocess. Det här perspektivet på organisationsidentitet står i direkt konflikt med äldre teorier som Social Identity Theory (Ashforth & Mael, 1989), som förespråkar det traditionella perspektiv som även påtalas i citatet. Social Identity Theory menar att individens identitet formas efter den organisatoriska identiteten, och att individer tenderar att använda sitt organisatoriska medlemskap som resurs i den personliga identiteten (Ashforth & Mael, 1989). I fallet för Qgroup kan detta konstateras vara närmast tvärtom, att organisationens identitet formas efter sina potentiella anställda och anställda samt att de anställdas identitet sedan används som resurs för organisationsidentiteten. Qgroup bygger aktivt associationer till sina konsulter, något som även är vidkommande i deras andra rekryteringsstrategi rekommendationer. Koncernchef 2:

Man får vänta till att vi ringer dem eftersom vi inte har en officiell väg in. Vi ringer de som vi vet är bra, vilket är lite kaxigt. Men det har vi gjort under tio års tid nu, så att det ryktet har kommit igång. Ofta är det på rekommendation. Någon som vi har rekryterat rekommenderar någon annan, och då ringer vi dom. Det är ett hantverk med rekrytering. Vi lägger inte ut en annons där vi får trehundra ansökningar och så väljer vi ut tre, utan vi jobbar helt annorlunda där.

Edwards (2010) menar att attraktion till en arbetsgivares identitet höjer motivationen för anställda att sammankoppla den personliga identiteten till den organisatoriska identiteten, särskilt när organisationen upplevs som prestigefull. Qgroups uppsökande rekryteringsprocess resulterar i en upplevelse av prestige, då de inte har öppet för anställningar officiellt och enbart uppsöker

de mest kvalificerade anställda. Teoretiskt sett ökar detta alltså sannolikheten att anställd konsult sammankopplar sin identitet med organisationen och associerar sig med organisationen. Dutton m.fl. (1991) menar att när en anställd upplever stark personlig anknytning till den organisatoriska identiteten kommer de att vara engagerade i att upprätthålla och främja denna. Detta kan vara särskilt vidkommande när bolaget rekryterar via rekommendation, då den anställda kommer identifiera kontakter som de anser kommer att underbygga Qgroups identitet. Att rekrytera via rekommendationer är inte bara effektivt, men leder även till längre och bättre anställningar (Mosley, 2014), något som är närmast vedertaget på Qgroup. Detta är då individer med gedigen insikt i organisationens identitet har identifierat den lämpliga kandidaten, och därmed reduceras risken för en kandidat som är inkompatibel med organisationskulturen och organisationens image (Mosley, 2014). Rekrytering via rekommendation bidrar därmed till att Qgroup bibehåller den organisatoriska identiteten även vid nyrekryteringar trots starka associationer till konsulternas identitet i sin image.

Förståelsen av organisationens identitet internt producerar och reproducerar organisationens identitet (Hatch & Schultz, 1997; 2002). Däremot finns det en risk att organisationsidentiteten blir en reproducering av det som redan existerar på organisationen, vilket hade kunnat utnyttjas i en homogen organisationskultur. Detta motsätter sig dock flera dotterbolagschefschefer som menar att bolagen rymmer många olika starka personligheter. Däremot är detta ett sätt för Qgroup att styra och stärka den önskade organisationsidentiteten och hur de ska positionera sig, vilket i sin tur bidrar till att de potentiella anställda vet vad som förväntas vid anställningstillfället.

5.2.2 Att behålla men att inte hålla kvar

Inom IT-branschen är det svårt att attrahera och rekrytera rätt kompetens, men även att behålla den kompetens som redan existerar på företaget (IT & Telekomföretagen, 2020). Anställda inom IT är ofta rörliga mellan arbetsgivare, vilket åberopar behov av implementerade strategier för att bibehålla anställda. Tidigare har fokuset varit på ledningens fördelar med att behålla existerande kompetens på organisationen, men det måste även läggas fokus på de fördelar som finns för den anställda att vara kvar på organisationen. För att anställda ska se en lång livslängd framför sig

inom organisationen måste det finnas utrymme för en personlig utveckling för att stärka sin egen karriär och individuella prestation, menar koncernchef 3. Vidare betonar koncernchef 1 hur viktigt det är att varje konsult får arbeta med kunder och uppdrag de är intresserade för att bibehålla deras engagemang och motivation:

Vi gör oss ingen illusion av att du kommer jobba här resten av ditt liv men så länge du är här så ska du utvecklas, du ska ha kul, du ska tjäna pengar. Men den dagen du vill göra något annat ska du göra det [...] Ingen kommer tacka dig för att du stannar i tio år och att det var 'goa gubbar'. Vi ska vara schyssta mot varandra, bete oss såklart, men vi ska inte ha någon falsk lojalitet heller. Så den dagen du vill sluta för att du är mer motiverad att göra något annat, gör det då.

Engagerade och motiverade anställda är en förutsättning för hållbar framgång för organisationer (Krygger Aggerholm m.fl., 2011). Att säkerställa konsulternas motivation och stödja deras framtida ambitioner är en nyckel till att konsulter väljer att stanna på företaget, menar samtliga intervjuade. En strategi för att förhindra bristande engagemang och motivation på företaget är att göra det enkelt att avsluta sin anställning; på Qgroup har de gjort ett aktivt val att utesluta konkurrensklausuler från sina anställnings- och kundavtal. Koncernchef 1 motiverar valet att ta bort dem: "den dagen du vill sluta för att du är mer motiverad att göra något annat, gör det då. Så skakar vi hand och är goda vänner istället. Därför har vi tagit bort konkurrensklausuler".

Organisationer med en distinkt identitet kommer att behålla anställda som lockas av främst av psykologiska fördelar utöver ekonomiska och funktionella fördelarna med anställningen (Edwards, 2010). Inom IT-branschen, finns det överflöd av arbetsgivare som kan erbjuda ekonomiska och funktionella fördelar, därmed kan det argumenteras för att det är organisationens immateriella attribut, alltså dess organisationsidentitet, som blir avsevärt viktig för att anta konkurrensfördel och behålla sina anställda. Även om Qgroup erbjuder ekonomiska och funktionella fördelar med sin anställning menar det att detta inte är deras konkurrensfördel utan alla intervjuade betonar istället andra attribut, främst konsulternas möjlighet till professionellt självförverkligande på arbetsplatsen. De menar att det är deras unika identitet som arbetsgivare som differentierar dem från konkurrenter. Backhaus och Tikoo (2004) menar att organisationens identitet och dess efterlevnad i organisationskulturen kommer att resultera i en

lojalitet och högre produktivitet hos anställda. Samtliga intervjuade poängterar dock att de inte värderar lojalitet avsevärt högt, och att de inte ser rörlighet mellan arbetsgivare som ett svek från arbetstagarens håll, något som illustreras av valet att ta bort konkurrensklausuler. Istället läggs betoning på andra aspekter av engagemang hos anställda, som motivation och ambassadörskap (Mosley, 2014) av organisationen. Mycket indikerar att lojalitet mot organisationens employer brand är högre värderat än lojaliteten mot organisationen som arbetsgivare. Traditionellt sett, har behovet av lojalitet hos arbetstagare respektive trygghet hos arbetsgivare varit de högst värderade attributen. I många utvecklingsländer är detta fortsatt fallet (Mosley, 2014), men i västvärlden har det skett ett paradigmskifte där lojalitet har utbytt mot prestation och flexibilitet, och trygghet mot erfarenheter och kompetensutveckling (Baruch, 2004). De transaktionella aspekterna av en anställning har alltså blivit mindre centrala, och istället beaktas de psykologiska fördelarna med tjänsten som centrala för kvarhållande av anställda (Ambler & Barrow, 1996). Qgroup menar att det är anställningens möjligheter för professionell utveckling, developmental value, som gör att arbetsplatsen bibehåller sin attraktionskraft.

5.2.3 *“Word-of-mouth”*

Flera av de intervjuade anser att employer branding även är ett efterarbete, och att de inte betraktar en avslutad anställning som ett svek utan att den före detta anställda får nytt potential som ambassadör för organisationen, något som även poängteras av Moroko och Uncles (2008) som menar att effektiv employer branding sträcker sig även efter en avslutad anställning då före detta anställda antingen kan förespråka eller dementera sin tidigare arbetsgivares employer brand. Dotterbolagschef 5 menar att tidigare anställdas goda erfarenheter av anställning på Qgroup kommer att sprida sig “word of mouth” och ge “ringar på vattnet” i branschen. Dotterbolagschefen menar: “man låter dem prata om sin upplevelse [...] de tänker tillbaks på oss och deras goda historier kring vad vi gör reflekteras tillbaks på oss och då får vi själva employer branding biten på köpet.”

Enligt Hatch och Schultz (1997) filtreras den interna och externa upplevelsen av en organisations identitet genom organisationskultur och image respektive. Med “word-of-mouth” strategi konstrueras istället en brygga mellan anställdas upplevelser av anställningen och den

externa upplevelsen av organisationen, som förklaras i citatet ovan. Detta kan resultera i ett effektivt och hållbart employer brand, då det är sanningsenligt med den verkliga upplevelsen av en anställning (Moroko & Uncles, 2008) samt att organisationen undkommer ansvar för att upprätthålla detta (Mashiah, 2019). Men det kan även exponera organisationen för risk. Koncernchef 3 förklarar att ett strategi för att hantera riskhanteringen är genom borttagningen av konkurrensklausuler då hen menar att kvarhålla konsulter under hot för sanktioner kommer att sprida “giftpillen” i branschen när konsulten så småningom byter arbetsgivare och talar om sin upplevelse av anställning på Qgroup:

För att se till att det inte läcker ut giftpillen, det vill säga de som verkligen hatar bolaget och tycker att chefen var värsta svinet. ‘När jag gick så fick jag inte tack ens, utan de skickade ett brev från en advokat som hotade mig istället’. Ett sådant giftpillen dödar hundra bra personer.

Då “word-of-mouth” är en central pelare i organisationens rekryteringsstrategi hade en projicerad negativ image varit högst kontraproduktiv. Det är många av de intervjuade som poängterar betydelsen av ens image som arbetsgivare på marknaden. För det ändamålet är det viktigt att upprätthålla en god relation med före detta anställda, för att undkomma så kallade “giftpillen”. Om det finns spridd eller bristande förståelse av en organisations identitet, kan detta skada både organisationens image (Edwards, 2010) men också organisationskulturen (Mashiah, 2019).

5.3 En identitet formad av identiteter

Fyra av de intervjuade var med när koncernen grundades. Alla hävdar att employer branding redan från början var en integrerad del i affärsmodellen. Förmågan att attrahera branschens absolut bästa medarbetare var redan från början identifierat som essentiell framgångsfaktor. I årsredovisningen beskrivs det hur grundarna ville skapa “framtidens konsultbolag” med en organisationsmodell och organisationsidentitet som kunde attrahera branschens mest kompetenta medarbetare (Qgroup, 2022). I konsultbolag är anställda den enda produkten och tillgången, och därmed är det en förutsättning för att bedriva verksamheten: “konsulterna är allt vi har” uttrycker

dotterbolagschef 1. Således är bolagets förmåga att attrahera, men även behålla, en förutsättning för att bedriva verksamheten. Dotterbolagschef 4 förklarar vidare hur fokuset på individen resulterar i företagets framgång, och menar att “vi ska satsa på deras karriärer och deras egna varumärken och låta dem stå i centrum och motivera dem till att vara jåkligt bra.”

Koncernchef 3 pratar om employer branding som en avgränsad entitet och menar istället att allt de gör är employer branding, då det är en integrerad del i deras organisationsidentitet. Organisationsidentitet kan definieras som den kollektiva, delade förståelsen av en organisations distinkta värderingar och egenskaper (Hatch & Schultz, 1997). Under intervjuerna framgår det en konsensus om organisationens identitet bland de intervjuade. Från intervjuerna att utläsa vill Qgroup identifiera sig som en möjliggörare av den individuella konsulten. Även detta beskrivs på företagets hemsida som att frigöra den individuella konsultens potential (Qgroup, u.å.). Därmed kan man konstatera att identiteten för organisationen inte är ämnat att vara en ställföreträdare för den anställdes personliga identiteten där organisationens attribut förutsätts anammas av den anställda. Samtliga intervjuade menar att Qgroups vision och strategi bygger på att framhäva konsulternas personliga identitet snarare än att tillskriva en organisatorisk identitet till konsulterna. Organisationens identitet blir följaktligen tvetydig, men dynamisk och agil efter vad konsulten upplever som fördelaktig för sin karriärutveckling.

De intervjuade menar att visionen att lyfta konsulternas personliga identitet är unik på marknaden. Då IT-konsulter är högt eftertraktade väljer många arbetsgivare att anonymisera konsulterna i rädsla av att de ska bli rekryterade av konkurrenter. På Qgroup uppmanas konsulterna istället att arbeta med synlighet och sitt professionella rykte, och i säljprocessen betonas konsulternas individuella kompetenser. Koncernchef 1 förklarar att “[.] vi har inte lagt fokuset på att trycka ut varumärket QGroup utan vi har varit noga med att trycka ut rykte för respektive konsult”.

En distinkt organisatorisk identitet kan underlätta den individuella identitetsprocessen (Ashforth & Mael, 1989). Dutton, Dukerich och Harquail (1994) menar att medlemmar i en organisation kan anamma dess identitet då de vid stark upplevd identifikation använder organisationens attribut för att definiera sig själva. Koncernchef 1 motsätter sig effektiviteten i detta och menar att de som önskar att ingå under ett homogent varumärke kanske inte är lämpade för Qgroup. Koncernchef 2 menar vidare att det är företagets konsulter som företräder organisationens identitet och syns i förgrunden; hen gör liknelsen vid ett fotbollslag “Som att du

går och tittar på en fotbollsmatch, publiken går inte och betalar för att titta på tränaren eller massören, utan man tittar på spelarna på planen. Det är samma sak i vår värld”. Hen menar vidare på att deras konsulter har ett så pass starkt rykte att de inte förlitar sig på sin arbetsgivare: “I fotbollsvärlden har vi Ronaldo eller Zlatan, det spelar inte så stor roll var de spelar för det är så stora i sig själva”. Klubben ska möjliggöra spelarens karriär och spelaren ska i sin tur representera klubben. Det är konsulterna som anses konstruera en värdefull identitet för Qgroup. Associationer till spelarna, och deras förmågor, kommer i sin tur att underbygga organisationens materiella och immateriella värde och konglomeratet av associationer konstruerar en identitet för klubben. Vidare kan det organisatoriska medlemskapet som resurs i identitetsskapandet inte helt förnekas då konsulter kan styrka sin kompetens genom sin arbetsgivare. För att återkomma till analogin om fotbollsklubben kan en fotbollsspelare styrka sitt professionella värde efter sitt organisatoriska medlemskap till en fotbollsklubb. Det kan argumenteras för att behov av konsultens upplevda kompatibilitet med organisationsidentiteten i fallet för Qgroup är avsevärt högt, då konsulterna förutsätts representera organisationen i interaktion med kund (Mosley, 2007) samt att individens och organisationens framgång är direkt korrelerade i ett konsultbolag. Upplevelse av organisationens framgångar och nederlag förstärker känslan av identifikation (Ashforth & Mael, 1989).

Enligt Krygger Aggerholm m.fl. (2011) bör organisatorisk identitet inte ses som ett statiskt koncept utan som en kontinuerlig, ömsesidig förhandling mellan arbetsgivaren och arbetstagaren. En hållbar identitet kan inte etableras av ledningsgruppen och sedan förutsättas anammas av samtliga i organisationen. Sedan bör det även beaktas att det finns olika typer av identitet som kan samexistera trots mindre diskrepans (Balmer & Greyser, 2002). Den faktiska identiteten för organisationen behöver inte vara synonym med den önskade identiteten och friktion kan förekomma utan att vara motarbetande. Det kan ses som ett uttryck för en organisation i förändring eller utveckling. För en expansivt växande organisation som Qgroup, som vidare är en stor geografiskt spridd koncern är det svårt att koordinera identiteterna, men det är vidare viktigt att de idealiserade identiteterna ändå återfinns hos ledningen (Hatch & Schultz, 1997).

5.3.1 En attraktiv arbetsgivare gör dig attraktiv

Dotterbolagschef 5 invänder mot begreppet “employer branding”, och menar att de på Qgroup egentligen arbetar enligt “employee branding”. Alla intervjuade delar synligen den uppfattningen och menar att hela koncernens affärsidé bygger på att stärka den individuella konsulten, även om det är på bekostnad av konsulten menar dotterbolagschef 3:

Jag tänker aldrig undanhålla möjligheter för konsulterna. Man måste hela tiden arbeta på att få dem att bli bättre och vilja mer. Ibland kan det då hända att de faktiskt går på grund av att de har blivit så jävla snygga och synliggjorda. Då kan det hända att de får ett erbjudande som är det deras livs chans, och då ska de ju göra det. [...] Ibland så innebär det att de säger upp sig.

Från citatet att utläsa, arbetar Qgroup aktivt med att stärka konsultens personliga image. Under intervjuerna samt i årsredovisningen (Qgroup, u.å.) återkommer Qgroup till begreppet “rykte” när de talar om att stärka konsultens image och det är därmed vidkommande att göra en distinktion mellan begreppet rykte och image. Distinktionen mellan rykte och image är att rykte är det reella, och i praktiken oåtkomliga, externa uppfattningen, och image är den eget konstruerade uppfattningen om sin uppfattning externt (Dutton m.fl., 1991). Organisationen själv kan inte ha insikt i sitt rykte, utan kan enbart spekulera om denna och på så sätt konstruera sin image. Således, när organisationen talar om att stärka konsultens rykte åsyftar de egentligen konsultens image.

Ett av attributen som attraherar arbetstagare i IT-branschen är utvecklingsvärde, alltså anställningens möjligheter för vidare karriärutveckling inom och utanför organisationen (Dabirian, 2019). Development value kan konstateras vara en integrerad del av organisationskulturen; Qgroup erbjuder verktyget Quest för kompetensutveckling hos sina anställda, och arbetar aktivt med att dubbelmatching av kunduppdrag för att konsulten ska få arbeta med kunder inom branscher och med uppgifter de finner intressanta. Qgroup talar dock inte om vertikal karriärutveckling på företaget, utan talar istället om konsultens personliga karriärutveckling och målsättningar, även om det innebär att ta en anställning hos en annan arbetsgivare. Konsultens förhöjda personliga image ska kommuniceras externt, och inte

förmedlas genom organisationens identitet. Hatch och Schultz (2002) menar att det är den uttryckta organisationsidentiteten som konstruerar organisationens image. I fallet med Qgroup är det istället konsultens personliga identitet som förmedlas externt, och sedan förutsätts reflekteras tillbaka på arbetsgivaren, koncernchef 3:

Det är nog väldigt betryggande för en konsult att känna att här går min karriär precis hand i hand med att bolaget ska gå bra också. Det finns inga motsättningar, går det bra för konsulter så går det bra för bolaget. Går det dåligt för konsulten, går det dåligt för bolaget.

Som koncernchef 3 beskriver är konsultverksamhetens prestation beroende av konsultens prestation. Genom att konsulten förhöjer sin attraktivitet, förhöjs även organisationens attraktivitet. Enligt Dutton m.fl. (1991) har även organisationens attraktivitet påverkan på konsultens upplevelse av sin egna attraktivitet, då organisationens image och den personliga identiteten existerar i nära relation, då individers självkänsla och personliga identitet delvis formas av hur de upplever att andra upplever organisationen de arbetar för. En organisations image kan både höja likväl som sänka upplevelsen av den anställdas uppfattning av sin egna identitet. Dabirian m.fl. (2017) betonar att de anställda inte bara har en vilja att identifiera sig med organisationen, men även vikten av att identiteten är mer än bara en anställd. Därmed finns även incitament för anställda att försöka förbättra organisationens image, för att stärka sin egna identitet (Dabirian m.fl., 2017). Prestation i konsultuppdrag kan resultera i förstärkning av båda. Prestationen kommer sedan associeras med organisationen, och underbygger därmed organisationens image (Backhaus & Tikoo, 2004).

5.4 En koordinerad identitet

5.4.1 Identiteten externt

Det finns en konsensus bland de intervjuade om hur ledningsgruppen på Qgroup vill, och tror, att de uppfattas externt. “[...] vi lägger inte pengar på marknadsföra varumärket Qgroup. Vi har valt att vända på det.” berättar koncernchef 1, och förklarar hur de istället förlitar sig på anställda som

ambassadörer och word-of-mouth. Hen beskriver även hur de inte vill distribuera ett förpackerat varumärke för koncernen att rätta sig efter utan istället utgå från sitt mänskliga kapital: "istället för att prata varumärke, pratar vi om rykte för konsulten". Det ackumulerade mänskliga kapitalet ska agera extern ställföreträdare för företaget. Hatch och Schultz (1997) menar även att organisationsidentiteten påverkas av de yttre influenserna. Med interaktion med omvärlden har organisationer förmågan att påverka sin image i en önskvärd riktning. Alltså i den mån organisationsmedlemmar interagerar med omvärlden, kommer det att finnas inflytande av både organisationskultur och identitet i organisationens image utöver den som projiceras av ledningen (Hatch & Schultz, 1997). När tillfrågad om vad Qgroup erbjuder kandidater nämner koncernchef 3:

Dem vill vi visa en arbetsplats där vi jobbar för att de ska förverkliga sin karriär istället för att vi talar om för dem vad de ska göra, så placerar vi dem tillsammans med andra likasinnade. För är det något gemensamt för specialister eller de som vill specialisera sig det är att de vill jobba med andra människor som kan samma sak. Och gärna med de som är duktigare.

Organisationens image avser den externt producerade meningsskapande bilden om organisationen, men som det även nämns av koncernchef 3 ovan har detta inflytande på den interna processen av identitetsbildning (Hatch & Schultz, 1997). Enligt Backhaus och Tikoo (2004) kan en arbetsgivares image förstås som förmedlaren mellan organisationens associationer och dess attraktionskraft. Från intervjuerna att utläsa försöker Qgroup aktivt skapa starka associationer till sina konsulter, något de menar är unikt för konsultbolag inom branschen. Per Backhaus och Tikoos (2004) definition av image skulle associationer synergistiskt påverka arbetsgivarens attraktionskraft. Detta verkar vara vedertaget av ledningsgruppen på Qgroup, då de menar att associationerna med beryktade kompetenta konsulter gör att de anses som eftertraktansvärda som arbetsgivare. De menar att duktiga konsulter vill omge sig av andra duktiga, om inte duktigare, konsulter och att deras meriterade stab attraherar utomstående.

Koncernchef 2 och 3 berättar dock att det finns instanser för att projicera en bild av bolaget externt genom sina sociala evenemang. Qgroup spenderar årligen miljontals kronor på sina julfester, vilket enligt koncernchef 3 är 50% extern marknadsföring och 50% intern

marknadsföring. Koncernchef 3 förklarar att det är viktigt med sociala medier kring evenemangen, och koncernchef 2 beskriver att utomstående uppfattar evenemangen som: “[...] folk uppfattar att vi har det jätkligt roligt, vi spenderar mycket på vår personal. Vi har julfester som är episka, det finns ingen som är i närheten av det vi gör”.

Ofta är den yttre image som projiceras av organisationen förknippat med den strategi som ledningen har (Hatch & Schultz, 1997). Festerna kan därmed betraktas som ett uttryck för identiteten företaget vill förmedla. Enligt Hatch och Schultz (2002) kommer en organisations image, eller uppfattning av sin identitet, avspeglas i dess identitet. Som yttras i citatet, tror koncernchef 2 av Qgroup att den externa uppfattningen av organisation är att de har roligt, något som de vidare speglar genom att sedan välja att investera mycket i sociala tillställningar. Den interna uppfattningen av sitt image och dess faktiska image överensstämmer inte nödvändigtvis (Dutton m.fl., 1994), och det krävs därmed en distinktion. Lievens m.fl. (2007) beskriver organisationens image i konceptualisering för organisationsidentitet som anställdas uppfattning av den externa utvärderingen av organisationen. Alltså, behöver image för detta sammanhang inte vara en reflektion av en faktisk image för organisationen utan avser att få insikt i hur organisationen uppfattar att de uppfattas externt och hur de agerar utifrån detta.

Ett företags upplevda lönsamhet kan attrahera potentiella rekryter (Edwards, 2010). Enligt koncernledningen på Qgroup som alla äger stora delar av företaget, investeras stor del av vinsten som annars hade utdelats till delägare i evenemangen. Även om det finns en betoning på evenemangens funktion i främjandet av organisationskultur får det simultant en extern komponent där det illustrerar att företaget är lönsamt.

5.4.2 Identiteten internt

“Vi bygger bolag runt människor, inte bolag att sätta människor i” kan man översätta ett citat till från Qgroups hemsida (Qgroup, u.å.). Vad som åsyftas är koncernens inställning till konceptet organisationskultur. När en konsult först ansluter sig till Qgroup ges den den så kallade *The Black Book*, som innehåller utbildningsmaterial om koncernens värderingar. Detta menar koncernchef 2 är tänkt vara en utgångspunkt och gemensam referenspunkt för samtliga i koncernen, men varje dotterbolag förväntas komplettera detta genom att utveckla en egen,

distinkt kultur. Hen menar att det är på grund av att det är svårt att etablera en övergripande organisationskultur som alla kan identifiera sig med och infinna sig i, då konsulterna har olika bakgrund. Även om det under flertalet intervjuer, främst de med koncernledningen, kan utläsas en önskad identitet för organisationen så finns det också stor betoning vid att den faktiska identiteten (Balmer & Greyser, 2002) ska vara organisk och införlivas av konsulterna. Det är därför mer fördelaktigt att arbeta med organisationskultur i mindre grupper då det ger varje individ större möjlighet att influera, och influeras av, kulturen. Ens arbetsplats ska upplevas som “platt och familjär”, bekräftar koncernchef 2. Sedan har ens arbetsplats “syskon”, som koncernchef 3 uttrycker det. Där ingår bolaget i en större släkt, koncernen, där dotterbolagen har kulturellt utbyte med varandra på de koncernövergripande tillställningarna.

Organisationskultur menar Hatch och Schultz (1997) är ett symboliskt sammanhang, som påverkar chefens initiativ att påverka organisationens image både internt och extern, och interaktionerna mellan organisationsmedlemmar och den externa publiken. Det poängteras av samtliga dotterbolagschefer hur viktig organisationskulturen är för de specifika dotterbolagen, snarare för att främja en familjär och trivsamt miljö som bygger på en stark gemenskap. Vid frågan om varför organisationskulturen är så viktig svarar dotterbolagschef 1:

Det är så man bygger relationer. Vi har ingen gemensam produkt som vi tror på, utan vi är ett bolag bestående av individer, människor. Så vill man vara kvar på företaget är det ofta för att man vill vara med de här människorna, de här relationerna och att man trivs i den här gemenskapen. Det är ju egentligen det ett konsultbolag är i sin rena form, och sedan med tiden bygger man ett varumärke och övrigt runt bolaget. Men skalar man ner det är så är ett konsultbolag människor.

Som ovanstående citat antyder, är det det mänskliga kapitalet det som utgör ett konsultbolag. Identiteten för bolaget anses konstrueras efter människorna, och inte tvärtom, vilket kan utläsas av att “varumärket och övrigt runt bolaget” ses som konstruerat efter människorna. Citatet betonar också att Qgroup enbart har immateriella värden i form av exempelvis en produkt, vilket vidare förstärker behovet av en stark identitet för att materialisera organisationens värde. Organisationskulturen förankrar organisationsidentiteten i upplevelsen av anställningen för de anställda (Edwards, 2010).

När de intervjuade tillfrågades att beskriva sin organisationskultur svarade de alla i liknande termer: “högt i tak”, “att göra och inte bara säga” och “frihet under ansvar”. Arbetsplatsen är tänkt att vara en arena för kompetensutveckling för redan erfarna och kompetenta konsulter som eftertraktar en arbetsplats där de tillåts att utvecklas och där de förutsätts vara självgående. Alla intervjuade motsätter sig den traditionella relationen mellan chef och anställd med exempelvis personlig utvecklingssamtal, och menar att deras konsulter själva kan utvärdera sin prestation och etablera personliga målsättningar. Det läggs stor betoning på att konsultens professionella självförklarande, utan att erbjuda en definierat ramverk för hur självförklarandet ska ske. Förväntningarna på konsulterna är att de ska vara autonoma och resilienta, vilket reflekteras i organisationens uppbyggnad, där cheferna förväntas kunna spendera 80% av sin arbetstid på strategiska uppgifter snarare än operativa. Detta kräver konsulter som inte är beroende av direktiv och närvarande ledarskap vilket resulterar i en organisationskultur som kanske inte lämpar alla.

Upplevd eller icke upplevd kompatibilitet med en organisationskultur kan attrahera likväl som avskräcka potentiella anställda. Enligt Mosley (2014) kan en etablerad organisationskultur naturligt träffa samt sälla ut de som inte hade passat in i en organisation. Olika organisationer har olika behov av kulturella föreställningar och attityder hos anställda och genom att tydligt kommunicera detta i sitt employer brand minskar risken för missanpassade anställningar (Mosley, 2014). Qgroups rekryteringsstrategi där dotterbolagschefer och konsulter själva arbetar med headhunting baserat på konsulternas rykte minskar systematiskt risken för anställda som inte är överensstämmer enligt en kulturell kompatibilitet (Mosley, 2014). Koncernchef 3 menar att strategin bakom att överlåta rekryteringsansvar till dotterbolagscheferna istället för att använda sig av externa rekryterare är att cheferna har bättre insyn i organisationskulturen.

Det går att argumentera för att en enhetlig och distinkt organisationskultur är särskilt viktig i en organisation som Qgroup, då det är ett företag som säljer tjänster med direkt interaktionen mellan kund och medarbetare (Aydon Simmons, 2009). Organisationskultur kommuniceras även i interaktion med extern intressent (Hatch & Schultz, 2002), och en stark förståelse av den internt kommer att positivt prägla den direkta interaktionen med externa intressenter (Mosley, 2007). Mosley (2007) menar att om en organisation vill leverera en distinkt konsumentupplevelse i en verksamhet bygger på interpersonell interaktion, måste organisationen försäkra att dess employer brand attraherar rätt typ av människor och att arbetet med employer

brandet införlivar rätt typ av kultur. Enligt Mosley (2007), är alltså en stark organisationskultur samt en integrerad identifikation av kulturell kompatibilitet redan i rekryteringsfasen viktig för tjänsteföretag som arbetar med direkt interaktion, likt Qgroup. Behovet av en distinkt konsumentupplevelse kan även konstateras för ett företag i en så pass konkurrensutsatt bransch. Hatch och Schultz (1997) menar att organisationsidentiteten som syftar till hur organisationen vill upplevas, påverkas av organisationens aktiviteter och föreställningar som är grundade i och motiverade av de kulturella insatserna.

5.4.3 *“Walk the talk”*

Flera av de intervjuade poängterade vikten av att “walk the talk”, det vill säga att gå från ord till handling. De menar att löftena som utgörs av deras employer brand måste materialiseras för att upplevas som genuint. Exempelvis påvisar de att de arbetar med att utveckla konsultens genom Quest, och påvisar att det är en rolig arbetsplats genom att anordna evenemang. Dotterbolagschef 5 ger ett exempel på konkreta historier som förkroppsligar Qgroups identitet:

Vi efterlever alltid att vi säljer konsulten först och resten sen. Och igår när vi satt i en intervju så säger den här kandidaten som vi intervjuar, ‘Sen pratade jag ju med [nuvarande anställd] och förstod att ni hade gjort exakt det ni sa, alltså tagit hand om honom och sett till så att hans önskan gick igenom’ Då får man en väldigt positiv effekt i rekryteringsprocessen när han säger ‘Då vet jag att det är sant det ni säger, så låt oss köra, jag vill gärna börja hos er!’

Alla ovanstående citat understryker vikten av att efterleva internt vad man utlovar både internt och externt. Detta genomsyrar allt från bolagens uppbyggnad, till deras rekrytering- och försäljningsprocesser och koncernövergripande aktiviteter. Att efterleva sitt employer brand i sin organisationskultur kan vara särskilt essentiellt då Qgroup inte marknadsför sitt employer brand själva och till stor del har överlätit arbetet med varumärket till ambassadörer. Dotterbolagschef 5 berättar vidare om sin inställning till strategin:

En del av employer branding blir att leva upp till det, och att de personerna som man lyfter fram i employer branding syfte talar samma historia. Det ska vara stringent rakt igenom, att det stämmer för om man tittar på traditionell employer branding är det "vi är bäst" och gör mer reklam [...] om du gör det genom dina medarbetare upplevs det mycket mer genuint.

Han tillkännager att strategin att låta andra företräda sitt employer brand ställer högre krav på en intern förståelse av arbetsgivarens identitet, men att det som återges faktiskt speglar vilka organisationen är. Genom att involvera intressenter i konstruktionen av sitt employer brand, produceras employer brands som är agila, dynamiska och långsiktigt hållbara (Krygger Aggerholm m.fl., 2011). För att ett employer brand ska vara effektivt, måste det vara konsekvent med den faktiska upplevelsen av anställning på organisationen (Moroko & Uncles, 2008), och då före detta konsulter har reell erfarenhet av anställning i organisationen kan deras utsaga om anställningen vara särskilt insiktsfull och upplevas som mer genuin för potentiella anställda. Dotterbolagschef 5 beskriver detta som en fördel jämfört med att låta chefer marknadsföra.

Även om betoningen under intervjuerna ofta var att främja organisationens kultur, har det även en extern komponent då den syftar till att attrahera potentiella rekryter. Kavitha och Srinivasan (2013) menar att uppfattningen av en organisations image som arbetsgivare är en av de viktigaste faktorerna som påverkar de potentiella anställda initiala attraktion till organisationen. Att få dessa kompetenta potentiella medarbetarna att börja på QGroup beror till stor utsträckning på det existerande goda ryktet, menar samtliga respondenter. Dessa organisatoriska egenskaper anses allmänt vara instrumentella attribut som bidrar till det professionella ryktet, eftersom de beskriver organisationens objektiva, konkreta och faktiska egenskaper (Kavitha & Srinivasan, 2013). Dabirian m.fl. (2017) betonar vikten av att koordinera sitt employer brand, image och organisationskultur, då organisationens avsedda employer brand och anställdas faktiska upplevelser av arbetsgivarens kultur och värderingar måste överensstämma för dess employer brand ska få genomslag på marknaden. För att skapa ett effektivt employer brand måste det alltså vara attraktivt och sanningsenligt (Moroko & Uncles, 2008), och då organisationer idag är exponerade för mer insyn är kravet att koordinera sin organisationskultur med sin image och den övergripande identiteten (Hatch & Schultz, 2002). När organisationskulturen öppnar för mer och större yttre påverkan, blir såväl organisationens

image och identitet mer beroende av varandra (Hatch & Schultz, 1997). Organisationens image projiceras alltså utåt och går sedan tillbaka i organisationens kultur, som i sin tur används symboliskt för att skapa en identitet. Det kan förklaras av Hatch och Schultz (1997) som menar organisationens identitet reflekteras i organisationens handlingar och hur detta uppfattas utifrån. Om bilden som försöker projiceras utåt inte efterlevs i organisationen kommer detta att uppfattas externt, berättar flera av de intervjuade. "Vi håller vad vi lovar", menar flera av respondenterna är styrkan i Qgroups employer brand.

6. Diskussion och slutsatser

I det här avsnittet kommer vi att redogöra för de huvudsakliga teman vi kunde identifiera utifrån att analysera empirin, koppla det till våra forskningsfrågor och diskutera detta i relation till teorin.

“The war on talent is over, and the talent won.”

Josh Bersin

För att diskutera och förstå hur Qgroup arbetar med employer branding måste en förstå de externa påtryckningarna i branschen. För en bransch där efterfrågan på kvalificerad personal ofta överstiger utbudet, är förmågan att attrahera och behålla anställda en förutsättning för organisationens överlevnad. I synnerlighet för konsultbolag där mänskligt kapital utgör hela verksamheten. Från den uppsökande rekryteringsprocessen, till en anställning som är skräddarsydd efter dina önskemål och som inte straffar dig när du lämnar, kan det konstateras att det är organisationen anpassar sig efter sina anställda och inte tvärtom: “the talent won”. Mosley (2014) menar att framgångsrika employer brands kännetecknas av att de bästa kandidaterna väljer att komma och väljer att stanna då de känner att deras lön och möjligheter är bättre än andra potentiella arbetsgivare. I IT-branschen kan detta konstateras vara särskilt träffsäkert. Utifrån intervjuerna att utläsa, kan de intervjuade inte urskilja på kriterier som leder till att konsulterna väljer att komma och väljer att stanna Ingen av de tillfrågade kan göra distinktion mellan instanser för extern respektive intern employer branding, utan menar att dessa bidrar till båda delarna.

Sammantaget kan man konstatera att Qgroup besitter en organisk attraktionskraft, som inte kräver tillsatta resurser för att varken rekrytera eller behålla anställda utan som är en integrerad del av organisationens identitet. Employer branding är inte en avgränsad strategi utan förutsätts kommuniceras implicit genom organisationens identitet, kultur och image. Detta kan förklaras av att organisationen är både strategiskt och operativt fullkomligt beroende av konsulterna. “Allt vi gör är employer branding” menar koncernchef 3, vilket vidare innebär att

all investering i personal som Quest och evenemangen kan konstateras vara employer branding simultant som det är en integrerad del av Qgroups kultur, image och dess övergripande identitet. Edwards (2010) förespråkar också en integrerad förståelse av fenomenet employer branding och organisationsidentitet, då de ofta inte går att särskilja eftersom att när organisationerna förtydligar och presenterar sitt employer brand presenterar de troligen även sina centrala, bestående och distinkta egenskaper. De anställdas kollektiva uppfattning av organisationens attribut som arbetsgivare formar inte bara lojaliteten, engagemanget och bibehållandet av befintliga anställda, utan också organisationens image och deras attraktionskraft mot ny potentiella kompetenta rekryter (Dabirian m.fl., 2017).

Qgroup har gjort ett aktivt val att inte etablera en centraliserad identitet för organisationen. Filosofin beskrivs i årsredovisningen som "Vi bygger bolag runt människor, inte bolag att sätta människor i" (Qgroup, 2022). Det finns ingen explicit organisationsidentitet för konsulterna att rätta sig efter, och ambitionen är istället att en faktisk identitet ska uppstå organiskt efter de anställda. Externt syns konsulterna i förgrunden och deras identitet förutsätts att genom association till organisationen underbygga organisationens image och därmed i förlängning dess identitet. Konsultens attraktivitet och organisationens attraktivitet blir därmed parallell i konsultverksamheten, vilket innebär att det finns incitament för båda parter att förhöja varandra.

Qgroups attraktiva attribut som arbetsgivare tillgodoses i anställningens format. Utvecklingsvärde, intressevärde samt applikationsvärde påvisas genom Quest och dubbelmatchingen under försäljningsprocessen, och kan förstås som integrerade delar i anställningen. Även värdeerbjudandet socialt värde bemöts i organisationskulturen genom de sociala evenemangen. Varumärkets image kan förstås som resultatet av de ackumulerade associationerna från tidigare nämnda värdeerbjudanden. Trots att detta är integrerade delar av organisationens identitet, framgick det under intervjuerna att de genomförts med avsikt att materialisera sina attraktiva attribut och de har således avsikten employer branding.

Ett incitament till att inte arbeta med employer branding som avgränsad strategi, kan vara att det minskar risken för diskrepans mellan identitet, kultur och image. Organisationer idag är utsatta till mer insyn, till följd av ett mer granskande medieklimat, sociala medier men även arbetstagares stärkta ställning (Hatch & Schultz, 1997). Enligt Lievens m.fl (2007) finns därmed behovet av en integrerad tolkning av identitet och attraktivitet då organisationer troligen vill

attrahera kandidater genom att utveckla en attraktiv image som arbetsgivare samtidigt som de vill säkerställa att dess image är förenligt med anställdas uppfattning av organisationens identitet. Om det förekommer diskrepans mellan en organisations employer brand och den faktiska upplevelsen av anställningen kan detta vara skadligt för organisationens image (Dutton m.fl., 1991) samt kultur (Mashiah, 2019). Genom att inte arbeta centraliserat och strategiskt med employer branding undkommer arbetsgivare risken att i sitt employer brand utlova attraktiva attribut som sedan inte efterlevs under anställningen. Dessutom, resulterar det i ett mer hållbart employer brand som upplevs som förankrat och genuint samt som engagerar anställda. Från samtliga intervjuer att utläsa, upplever även ledningsgruppen på Qgroup att det integrerade arbetet med employer branding har varit effektivt och framgångsrikt.

Syftet med studien var att fördjupa kunskapen om employer branding inom IT-sektorn genom tillämpning av identitetsteori, genom att undersöka hur ledningen på Qgroup upplever arbetet med employer branding. Studien gav insikt i hur Qgroup arbetar med employer branding, för att sedan tolka empirin enligt identitetsteori. Det framkom i studien att attraktiva attribut var en integrerad del av koncernens organisationsidentitet, och att det var i konkretiseringen och förmedlingen av attributen som employer branding tillämpades. Dessutom indikerar vår studie att employer branding i detta fall inte kan behandlas som en avgränsad strategi, utan bör ses som en kommunikativ komponent av organisationsidentiteten. Detta bidrar till en ny tolkning av fenomenet, som kan innehålla värdefulla insikter om hur arbetet med employer branding kan hanteras och i förlängning effektiviseras.

6.1 Förslag till framtida forskning

Den här fallstudien studerade hur en koncern arbetade med employer branding. Under studiens gång framgick det att koncernens 'multi-branding' strategi har haft avsevärd påverkan sett till bolagets tillväxt. Det finns idag bristande forskning om vilka strategiska implikationer olika typer av koncernstrukturer kan leda till i avseende till employer branding. Vi tror att det kan finnas potentiella värdefulla insikter i en studie som undersöker hur employer branding tillämpas i olika organisationsstrukturer och organisationsmodeller för att attrahera medarbetare.

Vår studie indikerar att arbetet med employer branding inte behöver behandlas som en avgränsad strategi, utan kan ses som en del av organisationens identitet. Vidare upplever vi att

det därför hade varit intressant att undersöka om denna upptäckt förekommer på andra organisationer inom it-branschen. Avslutningsvis hade det även varit intressant att undersöka hur arbete med ett integrerat employer brand ser olika ut i andra branscher.

Referenslista

Aaker, D.A. & Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge, *California Management Review*, 42(4), 8-23.

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (2. uppl.). Stockholm: Liber.

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

Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.

Aydon Simmons, J. (2009). “Both sides now”: aligning external and internal branding for a socially responsible era. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(5), 681-697.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 9(4/5), 501–517.

Balmer, J.M.T & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, 44(3), 77-86.

Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Prentice-Hall, Harlow.

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand : bringing the best of brand management to people at work*. Wiley.

Bertilsson, J. (2014). Netnografi - en metod för att studera internetbaserad kommunikation. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (ss. 111-126). Lund: Studentlitteratur.

Bethon, P., Ewing, M., & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.

- Biswas, M. & Suar, D. (2013). Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(1), 93-102.
- Dabirian, A., Kietzmann, J. & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding, *Business Horizons*, 60(2), 197-205.
- Dabirian, A., Kietzmann, J. & Paschen, J. (2019). Employer branding: understanding employer attractiveness of IT companies, *IT Professional*, 21(1).
- Dutton, J.E. & Dukerich, J.M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administration Science Quarterly*, 39, 239-63.
- Edwards, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory, *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Gillham, Bill. (2008). *Forskningsintervjun: Tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur.
- Halkier, B. (2011). Methodological practicalities in analytical generalization, *Qualitative Inquiry*, 17(9), 787-797.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997). 'Relations between organizational culture, identity and image', *European Journal of Marketing*, 31(7/8), 356-365.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128-134.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55, 989-1018.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (ss. 211-228). Lund: Studentlitteratur.

IT & Telekomföretagen. (2020). *IT-kompetensbristen*. Hämtad 10 april, 2022, från <https://www.almega.se/app/uploads/sites/2/2020/12/ittelekomforetagen-it-kompetensbristen-2020-online-version-2.pdf>

Kavitha, M. & Srinivasan, P. (2013). The relationship between employer image and organizational attractiveness in the information technology industry, *Journal of Contemporary Research in Management*, 7(2)

Kim, J., Kenneth, M. Y., & Lim, J.S. (2010). The role of brands in recruitment: A mixed-brand strategy approach. *Marketing Letters*, 22, 165–179.

Klingberg, G. & Hallberg, U. (2021). *Kvalitativa metoder helt enkelt!* Lund: Studentlitteratur.

Krygger Aggerholm, H., Esmann Andersen, S. & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18(1), 45-59.

Mashiah, I. (2021). “Come and join us”: How tech brands use source, message, and target audience strategies to attract employees. *Journal of High Technology Management Research*, 32.

Muzellec, L., & Lambkin, M. C. (2009). Corporate branding and brand architecture: a conceptual framework, *Marketing Theory*, 9(1), 39-54.

Moroko, L. & Uncles, M.D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Brand Management*, 16(3), 160-175.

Mosley, R.W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand, *Brand Management*, 15(2), 123-34.

Mosley, R.W. (2014). *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers*. Chichester: Wiley.

Prasad, P. (2018). *Crafting Qualitative Research. Beyond Positivist Tradition*, Second edition. New York: Routledge.

Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise, *Journal of Brand Management*, 15(1), 57–70.

Qgroup. (2022). *Årsredovisning 2021*. Hämtad 18 april, 2022, från <https://storage.mfn.se/2530bfc6-4f6f-40fd-889c-f763cbdeb4fc/qgroup-arsredovisning-2021.pdf>

Qgroup. (u.å.). *About us*. Hämtad 2 maj, 2022, från <https://q.group/about-us>

Thornton, G.S. (2019). Internal Communications Flourishes at the Grassroots: The Growing Importance of Managers in Employee Engagement, *Strategic Employee Communication*. Palgrave Macmillan, Cham. 107-120.

Uggla, H. (2006). A Conceptual Model for the Creation of Inclusive Brand Architecture, *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 785–802.

Von Platen, S. & Young, P. (2014). Att intervju chefer med kommunikationsansvar. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (ss. 27-42). Lund: Studentlitteratur.

Åkerström, M. (2014). Olika vetenskapsteoretiska perspektiv ger olika kunskap. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (ss. 249-269). Lund: Studentlitteratur.

Bilagor

Intervjuguide

Introduktion av intervjudeltagaren:

- Berätta om dig själv och vad du har för roll här på Qgroup!
- Berätta om varför du började arbeta på Qgroup/Varför du grundade Qgroup?

Introduktion av företaget:

- Hur skulle du beskriva företaget? Vilka är ni?
- Beskriv er företagskultur!
- Hur skulle du beskriva er position på marknaden? Hur uppfattar ni ert anseende som företag?
- Beskriv era styrkor mot konkurrenter. Vilka värderingar anser ni vara konkurrenskraftiga på ert företag?

Employer branding:

- Är ni bekanta med begreppet employer branding?
- Vad anser ni att syftet med employer branding är?
- Hur vet man att det är lyckat?
- Tror du att employer branding skiljer sig åt mellan IT-branschen och andra branscher?
- Vad tror ni gör en arbetsgivare inom IT attraktiv?

Frågor om tillämpningen av employer branding:

- Hur arbetar ni med employer branding?
- Beskriv vad du anser är den främsta styrkan med er employer branding
- Hur arbetar ni för att anses som attraktiva till potentiella medarbetare?
- Hur går er rekryteringsprocess till? Söker sig folk till er eller söker ni efter folk?
- Vilken typ av kompetens letar ni efter i rekryteringsprocessen?
- Hur arbetar för att fortsätta vara attraktiva för anställda på företaget?

(Enbart för dotterbolagschefer)

- Tror ni att det är en styrka att ni är kopplade till koncernen Qgroup? Tror du att det gör er mer attraktiva?

Skulle du säga att följande saker är employer branding/är syftet employer branding?

- Quest
- De koncernövergripande evenemangen

Frågor om relationen mellan employer branding och organisationsidentitet om det inte har framkommit under intervjun redan:

- Skulle du säga att er företagskultur bidrar till ett attraktivt employer brand?
- Skulle du säga att ert anseende i branschen bidrar till ett attraktivt employer brand?

Reflektioner:

- Vilka positiva effekter ser ni med ert arbete med employer branding?
- Angående kompetensbristen inom it-branschen, hur blir ni påverkade av detta? Hur arbetar ni med denna utmaning?
- Vilka utmaningar anser ni att ni kommer ha i framtiden? Hur arbetar ni med att utveckla arbetet inom employer branding?
- Vilka förbättringspotential kan ni identifiera med er employer branding?