



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

FEKK01 Kandidatuppsats
VT 2008

Den kommunikativa arbetsgivaren

En studie om kommunikationen av ett arbetsgivarvarumärke till de
anställda i ett företag

Handledare:
Veronika Tarnovskaya

Författare:
Erik Hedén 840713-0239
Malin Mattsson 851129-7809
Johan Segergren 770205-3955

Förord

Vi vill här passa på att tacka alla som hjälpt och stöttat oss i arbetet med uppsatsen. Särskilt tack går till Helena Norrman på Ericsson för hennes positiva inställning och hennes engagemang för att den empiriska studien skulle bli så givande som möjligt. Även respondenterna på Ericsson i Kista och EMP i Lund är värda en eloge för den tid de åsidosatte för våra frågor.

Vi vill också tacka familj och vänner som ställt upp med moraliskt stöd och ett externt perspektiv på vår studie.

Slutligen vill vi tacka vår handledare, Veronika Tarnovskaya för hennes tid, tålamod, råd och bibliotek.

Tack!

Ekonomihögskolan
Lunds Universitet

Lund 2008-06-02

Erik Hedén, Malin Mattson och Johan Segergren

Sammanfattning

- Titel:** Den kommunikativa arbetsgivaren – En studie om kommunikationen av ett arbetsgivarvarumärke till de anställda i ett företag
- Datum för seminarium:** 2008-06-05
- Kurs:** FEKK01 Kandidatuppsats, 15 poäng
- Författare:** Erik Hedén, Malin Mattsson, Johan Segergren
- Handledare:** Veronika Tarnovskaya
- Nyckelord:** Arbetsgivarvarumärke, intern kommunikation, identitet, image
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att kartlägga och visualisera hur all medveten kommunikationen av arbetsgivarvarumärket sker internt i företag idag.
- Metod:** Primär data har samlats in via tio stycken intervjuer. Samtliga intervjuer har skett semistrukturerat med öppna frågor. Sekundär data har samlats in via tidigare studier inom uppsatsens huvudområden, arbetsgivarvarumärket och intern kommunikation i syfte att skapa ett teoretiskt ramverk för att analysera primärdata.
- Slutsats:** Kommunikationen av ett arbetsgivarvarumärke är en process som består i att i första hand sätta förväntningar hos arbetstagarna och i andra hand leverera de värden som utlovats. Processen kräver engagemang i de anställda och en förståelse för deras förväntningar och behov. I kommunikationen med de anställda möter företaget eller organisationen utmaningar på tre olika nivåer: tekniska, semantiska och effektivitetsutmaningar. Dessa på varandra följande utmaningar måste övervinnas för att kommunikationen ska nå önskad effekt. De anställda ses inte som en homogen grupp utan segmenteras i ledning, chefer och anställda mellan vilka kommunikation sker. Alternativa segmenteringar kan göras i syfte att belysa kommunikation mellan specifika grupper av anställda. Genom skapandet av vår matris med aktörer och utmaningar ges en översiktlig bild av den interna kommunikationen och vilka utmaningar som framträder på vilka nivåer vid kommunikationen av ett arbetsgivarvarumärke.

Abstract

- Title:** The communicative employer – a study of the internal communication process of an employer brand
- Seminar date:** 05-06-2008
- Course:** FEKK01 Bachelor thesis in business administration, 15 ECTS
- Authors:** Erik Hedén, Malin Mattsson, Johan Segergren
- Advisor:** Veronika Tarnovskaya
- Key words:** Employer brand, internal communication, identity, image
- Purposes:** The purpose of this thesis is to map and visualize the process of the conscious internal communication of an employer brand.
- Methodology:** Primary data has been collected through qualitative research interviews. Ten interviews have taken place, semi structured with open-ended questions. Secondary data has been collected through previous studies on the main focus areas of the essay, namely employer brand and internal communication to form a theoretical framework for the analysis of the primary data.
- Conclusion:** The communication of an employer brand is a process that first begins by setting expectations with the employee and culminates in a second stage that delivers on these expectations. The procedure requires the company to engage with its' employees on an individual basis, to reach an understanding of the employee expectations and needs. When communicating with employees, the company or organization will face challenges on three levels; *technical*, *semantic* and *efficiency*. These serially interconnected challenges must all be overcome for the communication to succeed in its purpose. Employees are not seen as a homogenous group, but are segmented into top/strategic management, line management and employees. Communication takes place between all of these groups. Alternative segmentation can be performed to highlight communication between specific/alternative groups of employees. Through the creation of a matrix with actors and challenges, the view of the total internal communication between different actors and levels of challenges emerge. The usage of this matrix will aid companies in the internal marketing and communication of an employer brand.

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	7
1.1	Bakgrund	8
1.2	Problemformulering	9
1.3	Syfte	10
1.4	Målgrupp	10
1.5	Avgränsningar och begreppsmässiga förtydliganden.....	11
1.5.1	Avgränsningar	11
1.5.2	Begrepp	11
1.6	Disposition	12
2.	Metod	14
2.1	Val av ämne.....	14
2.2	Angreppssätt vid val av metoder.....	14
2.3	Teoretiskt avsnitt	15
2.4	Fallstudie	16
2.5	Insamling av primärdata.....	17
2.5.1	Intervjuer	18
2.5.2	Intervjuer på två kontor	19
2.5.3	Intervjurespondenter.....	20
2.5.4	Intervjufrågor	21
2.6	Övergripande tillvägagångssätt vid intervjutillfällena	23
2.7	Insamling av sekundärdata	23
2.8	Generaliserbarhet	23
2.9	Validitet	24
2.10	Reliabilitet	25
2.11	Metodologiska reflektioner	26
3.	Teori	27
3.1	Varumärke	27
3.2	Det korporativa varumärket	28
3.3	Vad är ett arbetsgivarvarumärke?.....	29
3.4	Hur byggs arbetsgivarvarumärket upp mot de anställda?	30
3.5	Att förmedla arbetsgivarvarumärket	31
3.6	Arbetsgivarvarumärkets identitet och image.....	32
3.7	Intern kommunikation	34
3.8	Kommunikation, Identitet och Varumärkesarbete	35
3.8.1	Makro- och mikroperspektiv på kommunikation.....	35
3.8.2	Makromodeller	36
3.8.3	Mikromodeller.....	38
3.9	Teoretisk referensram.....	40
3.9.1	Diskussion kring modellen.....	42
4.	Empiri.....	43
4.1	Företaget Ericsson	43
4.2	Budskap	44
4.2.1	Ericssons varumärke	44
4.2.2	Ericssons Arbetsgivarvarumärke.....	46
4.2.3	De anställdas syn på Arbetsgivarvarumärket	48
4.3	Aktörer	49
4.4	Utmaningar.....	53
4.4.1	Stor och komplex organisation.....	53

4.4.2	Mycket information & många kommunikationsforum	54
4.4.3	Handling och resultat	56
5.	Analys.....	58
5.1	Chef till anställd	59
5.1.1	Tekniska utmaningar och åtgärder	59
5.1.2	Semantiska utmaningar och åtgärder	60
5.1.3	Effektivitetsutmaningar och åtgärder	60
5.2	Ledning till anställd.....	60
5.2.1	Tekniska utmaningar och åtgärder	61
5.2.2	Semantiska utmaningar och åtgärder	61
5.2.3	Effektivitetsutmaningar och åtgärder	62
5.3	Avslutande analys	63
6.	Slutsatser	66
6.1	Sammanfattning	66
6.2	Resultat.....	67
6.3	Avslutande ord	70
6.4	Förslag på fortsatt forskning	71
7.	Källförteckning.....	72
	Bilaga 1	76
	Bilaga 2	81

1. Inledning

”Jag gillar det jag gör. Jag gillar att göra illa människor. Jag är i göra-illa-branschen och jag gillar det.”

Mike Tyson

Vi känner inte Mike Tyson personligen, men det är inte svårt att uppfatta hans ord som trovärdiga. När vi läser citatet ovan tänker vi kanske på hans tatuerade ansikte, hans fängelsevistelse eller på hur förkrossande effektiv han var i boxningsringen. Oavsett vad vi associerar till är det dock uppenbart att Mike Tysons uttalande inte är taget ur luften. Hans citat känns nämligen ”helt rätt” och överensstämmer med vår bild av honom, med hur han lever och hur han har arbetat. Det kan ifrågasättas varför Mike Tyson väljer att uttrycka någonting som uppenbarligen inte får honom att framstå som särskilt sympatisk eller trevlig? Svaret på den frågan blir lättare att förstå om vi inte väljer att se honom som en person, utan som ett varumärke. *Boxaren* Mike Tyson hade förmåga att sätta skräck i motståndare och få TV-bolag att betala fantastiska summor för att kunna direktsända hans boxningsgalor. Publiken förväntade sig att se en obarmhärtig boxare med en förmåga att knocka andra erfarna boxare i världsklass efter bara några sekunder i ringen. Privatpersonen Mike Tyson uppskattade däremot kanske långsamma skogspromenader, att måla kroki eller att skriva lyrik. Av naturliga skäl är dock inte dessa, hans personliga preferenser, del av den identitet han önskat att kommunicera. Mike Tyson valde att fokusera på de mer hårda karaktärsdragen för att skapa sitt varumärke och bygga upp en image av honom som en tuff och hårdhänt boxare.

De flesta personer vill kommunicera en specifik bild av sig själva till omvärlden, sin identitet. Den bild omvärlden i sin tur skapar sig av oss kallas för image. Kommunikationen av vår identitet lägger grunden för hur mottagaren skapar sin image av oss (Kapferer 2004). Kommunikationen, i sin tur, påverkas både av faktorer vi kan råda över och faktorer vi inte kan råda över såsom konkurrens om uppmärksamhet (Ibid.).

Kombinationen av Mike Tysons uttalande, hans ansiktstatueringar och hans kriminella meritlista byggde tillsammans upp åskådarens image av honom som otvivelaktig tungviktsmästare i boxning. Det var sannolikt ett strategiskt val att kommunicera en bild av sig själv som inte bara satte skräck i motståndarna utan även väckte förundran hos

allmänheten. Exemplet Mike Tyson är taget för att visa på det faktum att många har en identitet de vill att någon annan, av någon anledning, ska uppfatta. Utmaningen, som den här uppsatsen har valt att angripa, är hur vi kommunicerar den på rätt sätt.

1.1 Bakgrund

Vi ser varje dag hundratals identiteter i form av varumärken passera förbi oss. I vissa fall stannar vi upp för att reflektera kring ett specifikt varumärke. Vi tolkar budskapet som kommuniceras och skapar oss på så vis en image av varumärket. Precis som omvärlden bildar sig en uppfattning om oss utifrån den tolkning de gör, bildar vi oss olika uppfattningar om varumärken utifrån det vi uppfattar och hur vi väljer att tolka det (Kapferer 2004).

En av de viktigaste målsättningarna för företag som arbetar med att utveckla ett starkt varumärke är att bygga upp en märkeslojalitet hos sina konsumenter (Melin 1999) Märkeslojalitet är ett komplext fenomen som har en rad olika definitioner, men Melin menar en av de mest citerade är att ”märkeslojalitet är ett ensidigt beteende, uttryckt över tid, av någon form av beslutande enhet i förhållande till ett eller fler alternativa märken och det är en funktion av en psykologisk process” (Jacoby & Kyner 1973 i Melin 1999)¹. Dock är det inte enbart mot konsumenter som företaget kan behöva arbeta med att bygga upp en lojalitet. Varumärket har därför utvecklats till ett korporativt varumärke som kommuniceras till kunder, konkurrenter, anställda och andra intressenter (Hatch & Schultz, 2003). Det korporativa varumärket har underlättat kommunikationen av företagets identitet då det fungerar som ett enda kommunikationsmedel som talar för företaget och sprider dess budskap (Kapferer 2004). Exempel på stora svenska korporativa varumärken är Volvo, SAS och Ericsson som enhetligt kommunicerar sitt respektive varumärke på alla intressentmarknader.

Den del av det korporativa varumärket som är riktat mot de anställda kallas för arbetsgivarvarumärket (Conference Board i Backhaus & Tikoo, 2004, Ind 2004). Arbetsgivarvarumärket beskriver i stora drag företagets identitet som arbetsgivare; vad företaget står för, vad företaget erbjuder sina anställda och vad som förväntas av de anställda (Backhaus & Tikoo, 2004). Arbetsgivarvarumärket har uppkommit i takt med en ökad

¹ Författarnas översättning. Engelska originalet lyder : Brand loyalty is (1) the biased, (2) behavioural response, (3) expressed over time, (4) by some decision-making unit, (5) with respect to one or more alternative out of a set of such brands, and (6) is a function of psychological processes

konkurrens om de bästa talangerna på arbetstagarmarknaden och syftar till att i längden sänka nyrekryteringskostnader och behålla värdefull kunskap inom företaget (www.stepstone.se). Följaktligen riktas arbetsgivarvarumärket dels externt för att attrahera och locka potentiella anställda till företaget, dels internt för att motivera och behålla redan anställda (Ibid.).

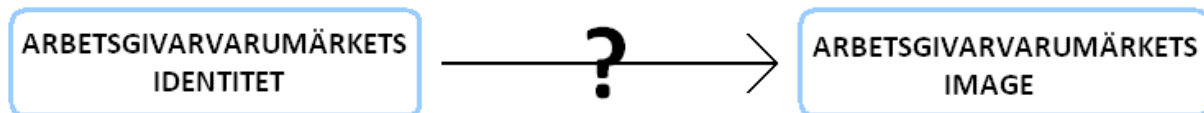
För att förmedla ett arbetsgivarvarumärke till redan anställda är intern kommunikation oundgängligt (Universum Communications). Via den interna kommunikationen har sändaren en möjlighet att styra önskat budskap ut i hela organisationen. Kommunikation i dess vidare begrepp är inte begränsat till vad vi säger eller skriver, utan även hur vi agerar (Shannon-Weaver 1949). Kommunikationen av ett arbetsgivarvarumärke handlar därför inte bara om att nå ut till de anställda i organisationen med ett informativt meddelande. Det handlar även om att påverka hur de anställda i organisationen genom sina handlingar kommunicerar arbetsgivarvarumärket. Det är således inte bara tolkningar av ett budskap, utan arbetstagarens totala upplevelse och förväntningar på sitt arbete som ligger till grund för den image han eller hon skapar sig av arbetsgivarvarumärket.

1.2 Problemformulering

Det är naturligt att företag fokuserar på att hitta nya anställda som kan driva företaget framåt med nytänkande och ny kompetens. Det är dock minst lika viktigt att behålla den befintliga personalen i företaget (Ambler & Barrow, 1996). Anställda besitter värdefulla erfarenheter och kunskap som kan gå förlorad om arbetsgivaren inte lyckas motivera den anställde att stanna kvar i företaget (Ibid.). Trots detta har det, enligt våra egna efterforskningar, forskats och skrivits sparsamt kring den interna kommunikationen av arbetsgivarvarumärket.

De flesta teorier och marknadsföringsmodeller som illustrerar sambandet mellan identitet och image har traditionellt fokuserat på externa intressenter men på senare tid har fokus kommit även på interna intressenter (Gregory 2007). Det finns idag inte några beprövade modeller som beskriver processen av att kommunicera ett varumärke internt (Ibid.). Det finns även ett behov av att utvärdera om och i så fall hur existerande marknadsföringsmodeller kan modifieras för att passa in på interna intressenter. För att ge exempel på skillnaden i komplexitet, är de anställda som förmedlar arbetsgivarvarumärket, till exempel HR-personal och linjechefer, också mottagare samma budskap i ett tidigare led. Detta tydliggör vikten av att anställda inte kan ses som en homogen grupp utan en segmentering måste ske, inte bara som mottagare, men även som förmedlare av arbetsgivarvarumärket (L'Etang 2005 i Welsh &

Jackson 2007). Inom marknadsföringsteorin saknas det modeller som beskriver intern kommunikation av en identitet med hänsyn till olika intressentgrupper och aktörer (se.3.8.2 för vidare resonemang) Vi har därför valt att undersöka hur vi med hjälp av teorier inom organisation och kommunikation kan komplettera existerande marknadsföringsmodeller. Vad vi avser att undersöka är i korta drag det som i bilden nedan illustreras av pilen.



Figur 1: Sambandet identitet & image (författarnas figur)

Eftersom det är viktigt att behålla de anställda i företaget, bör det vara viktigt att ta reda på hur arbetsgivarvarumärket, företagets identitet mot de anställda, ska kommuniceras så att de anställda uppfattar budskapet på rätt sätt och bildar sig en positiv image av företaget. Hur ser den interna kommunikationen av arbetsgivarvarumärket ut idag? Hur kan vi komplettera den befintliga teorin?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att, kartlägga hur all medveten kommunikation av arbetsgivarvarumärket sker internt i ett företag idag. För att tydliggöra tillämpningen och kartlägga den interna kommunikationen kommer följande frågor att besvaras:

- ◆ Vilket budskap är det som skickas? Hur ser arbetsgivarvarumärket ut?
- ◆ Vilka aktörer är inblandade i den interna kommunikationen av arbetsgivarvarumärket?
- ◆ Vilka utmaningar påträffas i arbetet med den interna kommunikationen av arbetsgivarvarumärket och vilka åtgärder vidtas för att hantera dessa?

1.4 Målgrupp

Uppsatsen riktas i första hand till företagsekonomer, såväl studenter som personer som redan befinner sig i arbetslivet. Uppsatsen kan framförallt vara ett tillskott för den som är intresserad av arbetsgivarvarumärken och intern kommunikation, eftersom dessa områden går igenom både översiktligt och på ett djupare plan. Uppsatsens ämnesområden analyseras utifrån egen tillverkad modell baserad på tidigare studier vilket gör att uppsatsen även kan tänkas fungera som inspiration för andra studier vilka bedrivs av personer som arbetar inom respektive område.

1.5 Avgränsningar och begreppsmässiga förtydliganden

1.5.1 Avgränsningar

Som syftet påvisar avser vi att studera den interna kommunikationen av arbetsgivarvarumärket. Den externa kommunikationen av detta omnämns i texten men undersöks inte djupare eftersom det i sig är ett område minst lika stort som det vi har valt att titta närmare på.

Under uppsatsens gång kommer andra varumärkestyper än arbetsgivarvarumärket och det korporativa varumärket att nämnas. Vi har valt att inte gå djupare in på dessa utan endast beröra dem för att tydliggöra skillnaden gentemot det korporativa varumärket och arbetsgivarvarumärket.

1.5.2 Begrepp

- **Intern och extern kommunikation**

Som syftet påvisar ämnar vi studera den interna kommunikationen av arbetsgivarvarumärket. Den externa kommunikationen av detsamma omnämns i texten men undersöks inte djupare.

- **Intern kommunikation och intern marknadsföring**

Intern kommunikation kan lätt förväxlas med intern marknadsföring. Den interna kommunikationen syftar till att förmedla företagets mål, visioner och värderingar, i denna uppsats med fokus på företagets arbetsgivarvarumärke. Intern marknadsföring syftar istället till att kommunicera företagets externa varumärke även internt, i syfte att få personalen att agera i enlighet med vad den externa marknadsföringen lovar (Grönroos 2002). Dessa två begrepp används ofta synonymt i övrig ämnesspecifik litteratur, dock ligger fokus i denna uppsats endast på intern kommunikation enligt definitionen ovan.

- **Skapandet av ett arbetsgivarvarumärke**

Själva arbetet med att definiera ett arbetsgivarvarumärke berörs i uppsatsen där det anses relevant för kontexten, men behandlas inte ytterligare. Uppsatsen ämnar endast undersöka kommunikationen av det redan skapade arbetsgivarvarumärket.

- **Identitet, image och profil**

Identitet definieras i uppsatsen som det företaget verkligen är, medan image definieras som det varumärkets intressenter uppfattar att företaget är. Definitionen av identitet som vi använder oss av i detta arbete är från D. Bernstein (1992) i Melin 1999. Där ges följande definition: *Med ett företags identitet avses vad ett företag står för eller snarare hur det vill uppfattas.*

- **Arbetsgivarvarumärket**

Eftersom större delen av litteraturen inom området och i vårt urval är engelskspråkig krävs vissa begreppsmässiga förtydliganden. Det vi väljer att kalla för arbetsgivarvarumärke kallas i engelskspråkig forskning för employer brand, icke att förväxlas med employee brand som behandlar den image av företaget som presenteras genom de anställda. När vi hänvisar till att bygga eller skapa ett arbetsgivarvarumärke samt att arbeta med ett arbetsgivarvarumärke avser det översättningen av engelskans employer branding.

1.6 Disposition

1. Inledning

Här ges läsaren en introduktion till uppsatsens ämnesområde. Här specificeras även var det finns en kunskapslucka och varför uppsatsen avser kartlägga det valda ämnesområdet. Slutligen beskrivs vad som ämnas studeras och mot vem

2. Metod

I detta kapitel får läsaren ta del av arbetsprocessens tillvägagångssätt, dvs. vilka ansatser och metoder som har valts för insamling av data samt varför dessa är lämpligast vid utredningen av det valda ämnesområdet.

3. Teori

I teorikapitlet definieras uppsatsens huvudområden, arbetsgivarvarumärket och intern kommunikation, djupgående. Därefter presenteras för syftet relevanta teorier inom de båda områdena, vilka följs av en motivering till valet av teori. Slutligen sammanlänkas teorierna för att ge en tydligare bild över sambandet mellan områdena.

4. Empiri

Inledningsvis presenteras i empirikapitlet fallföretaget, Ericsson, vilket har legat till grund för studien, i en extern och en intern analys. Därefter presenteras och redogörs för de data som har samlats in via studien.

5. Analys

I analyskapitlet kommer teori och empiri att sammanlänkas, bearbetas och analyseras utifrån uppsatsens syfte. Här kommer läsaren få följa våra idéer och tankegångar om möjligheter och svårigheter inom ämnesområdet.

6. Slutsatser

Efter en djupgående analys följer en redogörelse för vad denna har frambringat. Här presenteras våra slutsatser samt förslag till vad vi anser är intressant för fortsatt forskning.

2. Metod

Detta kapitel beskriver arbetsprocessens tillvägagångssätt. Här ges en beskrivning av de metoder som använts i uppsatsen och en motivering till valet av dessa. Här presenteras även reflektioner kring utfallet och reflektioner kring de val som gjordes.

2.1 Val av ämne

Eftersom vi som författare genom våra studier har bakgrund inom både organisation och marknadsföring var tanken redan från början att finna ett ämne som täckte båda dessa områden. Detta i syfte att skapa en form av vidgad syn på respektive ämnesområde. Varumärken är något som vanligtvis diskuteras ur ett kundperspektiv och utifrån hur olika åtgärder får effekt på kundernas bild av ett företag. Istället för detta valde vi att undersöka varumärket riktat mot en annan målgrupp, nämligen de anställda. Själva förmedlandet av arbetsgivarvarumärket lade sedan ytterligare en dimension till uppsatsens undersökning. Att se hur företag agerar i själva kommunikationen gentemot sina anställda intresserar oss mycket, speciellt då vi ser en möjlighet i att kunna komplettera redan befintlig teori.

2.2 Angreppssätt vid val av metoder

För att på bästa sätt finna den metod som har störst potential till måluppfyllelse av syftet, med avseende på den relativt korta tid som finns att disponera, har vi ställt oss följande frågor:

- Vilka metoder finns att välja bland?
- Vilken/vilka är mest effektiv med avseende ämne och tid?
- Vilken sorts studie ska genomföras?

Det första steget till valet av metoder har varit att ta oss igenom metodterminologins djungel och reflektera över de olika metodernas fördelar och nackdelar. I ett andra steg har metoderna diskuterats utifrån uppsatsens syfte och våra övergripande idéer om hur vi har velat att arbetsprocessen ska gå till. I de flesta lägen har valet av metod fallit sig naturligt utifrån syftet. Det enda vi har varit osäkra på är huruvida en kvantitativ studie skulle användas eller inte. Under arbetsprocessen har ett medvetet metodval dock inte alltid föregått vårt agerande. I ett fåtal fall har vi instinktivt följt våra tankar och idéer och först i efterhand reflekterat över

vilken metod som faktiskt har använts. Det var exempelvis fallet i valet mellan att utgå från en induktiv eller deduktiv ansats.

2.3 Teoretiskt avsnitt

En omfattande litteraturstudie har gett oss en djupare insikt i uppsatsens två huvudområden, arbetsgivarvarumärket samt intern kommunikation. Litteraturstudien omfattar de mest erkända författarna, definitionerna, teorierna och modellerna inom respektive ämnesområde. Utöver artiklar ur databasen ELIN och böcker från Ekonomihögskolans kursbibliotek vid Lunds universitet inhandlades ett antal böcker i ämnet. Vår handledare Veronika Tarnovskaya har även bistått oss med artiklar, avhandlingar och böcker i ämnet under arbetets gång. Historiken har hjälpt oss i vårt arbete att staka upp ämnesområdena och ringa in uppsatsens problemformulering och syfte. En djupare genomgång av de båda områdena ges i teorikapitlet.

I teorierna kring olika sorters varumärken har vi valt att till en början diskutera dessa ur ett bredare perspektiv för att sedan utmynna i arbetsgivarvarumärket. Detta har gjorts för tydliggöra skillnader och likheter mellan de olika varumärkesbegreppen, samt för att öka läsarens förståelse för var arbetsgivarvarumärket ligger i förhållande till andra varumärkestyper. För att ge läsaren utrymme att förstå bakgrunden till ämnet förklaras tydligt varje del av arbetsgivarvarumärket, från dess syfte och funktion till dess innebörd.

Teorierna kring kommunikation presenteras på ett liknande sätt som teorierna kring varumärkena. Först ges läsaren en tydlig bild av kommunikationens vikt och roll idag samt hur den fungerar. Efter det går vi närmare in på den interna kommunikationen, vilka aktörer som är iblandade, vilka nivåer dessa ligger på samt vilka utmaningar de ställs inför gällande förmedlandet av arbetsgivarvarumärket. I huvudsak ligger dock två teorier till grund för den empiriska undersökningen, analysen och slutsatserna. Det är dels Welch & Jacksons (2007) kommunikationsmatris, dels Shannon-Weavers (1949) kommunikationsnivåer. Efter en presentation av dessa teorier och ett antal andra teorier som underbygger vårt resonemang, kommer de att kombineras i en modell. Denna modell blir ett teoretiskt bidrag och tillika uppsatsens teoretiska referensram. Modellen har använts som underlag vid den empiriska undersökningen, med syfte att undersöka fallföretaget Ericssons position i densamma. Uppsatsen har en i detta deskriptiv ansats då vi önskar beskriva och förklara fallföretagets situation och position utifrån vår teoretiska modell.

Tidigt stod det klart för oss att vi ville fokusera på employer branding. Fenomenet är dock ganska nytt och därför föll det sig naturligt att vi först sökte oss till litteraturen för att bygga en teoretisk grund innan vi försökte oss på att undersöka det i verkligheten. Som utgångspunkt har således en deduktiv ansats använts i uppsatsen (Holme & Solvang, 1997). Efter att det empiriska materialet hade samlats in och positionerats utifrån vår teoretiska modell hade vi möjlighet att baserat på insikter från det empiriska materialet utveckla det teoretiska ramverket och förståelsen av studieområdet. Således har vi även använt oss utav en induktiv metod (Ibid.). Då de båda metoderna har kombinerats och stöttat varandra i vår arbetsprocess mot slutsatserna, har det övergripande tillvägagångssättet varit abduktivt (Jacobsen, 2002).

2.4 Fallstudie

Vi har valt att i vår empiriska studie arbeta med en fallstudie. Anledningen till att vi valt att göra det är att vårt ämne, den interna kommunikationen av ett arbetsgivarvarumärke är ett komplext fenomen: förmedlingen och förståelsen av ett arbetsgivarvarumärke omfattar, baserat på vår teoristudie, organisationen som helhet, dess struktur, syfte och interna relationer mellan olika aktörer och dess förmåga att kommunicera med varandra kring ett gemensamt syfte. Vårt mål med den empiriska studien är att utifrån vår teoretiska referensram skapa oss en djupare förståelse av ämnet och genom detta även kunna utveckla den teoretiska referensramen vidare.

Att valet av undersökningsobjekt föll på Ericsson är ingen slump. Valet gjordes utifrån grundkriteriet att företaget i fråga på något sett skulle ha utmärkt sig gällande den interna kommunikationen. Ericsson arbetar aktivt med sin interna kommunikation och har nått stor framgång med denna. Sveriges Informationsförening delade via två oberoende jurys ut priserna Stora Informationspriset och Ljuspennan till företaget för bästa interna kommunikation i Sverige 2006 (www.sverigesinformationsforening.se). Stora Informationspriset delades ut med motiveringen att information och kommunikation har spelat en avgörande roll när Ericsson har vänt en ekonomisk kris samt att kommunikationen, vilken genomsyrar Ericssons ledarskap, till stor del bidrar till att förverkliga koncernens strategi. Det andra priset, Ljuspennan, ”går till ett företag, en myndighet eller organisation som målmedvetet, långsiktigt och konsekvent satsar på en mångsidig kommunikation med sina anställda” (Ibid.). Ljuspennan delades ut med motiveringen att Ericsson har en genomtänkt kommunikationsstrategi med cheferna i spetsen och att ”Den tydliga kopplingen

mellan företagets verksamhetsstrategi och mål och målen för den interna kommunikationen bidrar till ett framgångsrikt förändringsarbete” (Ibid.) (se fullständiga motiveringar i bilaga 1).

Ericsson har de senaste åren även legat på andra plats (Sony Ericsson på första plats) på Universum Communications lista Karriärbarometern (Universum Communications, 2007). Listan visar vilka företag som är mest attraktiva som arbetsgivare för personer under 40 år med 1-8 års arbetslivserfarenhet efter akademiska studier. Även om undersökningen till en stor del vänder sig civilingenjörer, så ger det en aning om att företaget är attraktivt för personer som redan befinner sig i arbetslivet och att företagets arbetsgivarvarumärke därmed är starkt i förhållande till liknande företag.

Ericssons meritlista och framgångar inom de båda ämnesområdena gör att företaget är ett relevant objekt för vår empiriska undersökning. Att Ericsson är ett välkänt och i många avseenden välstuderat företag är också relevant för studiens värde för andra forskare eller för företag intresserade av ämnet. Trots all bakgrundsinformation och variabler presenterad i detta arbete, bidrar nämligen andra studier av eller erfarenheter inom Ericsson till att ge en läsaren en insikt kring slutsatsernas applicerbarhet i andra fall. Något som ytterligare stärkte oss i säkerheten att vi gjorde ett bra val av företag, var den positiva attityd med vilken vi besvarades från Ericsson.

2.5 Insamling av primärdata

Att endast studera ett företag har varit ett medvetet val eftersom koncentrereringen har gett oss en möjlighet att dra ett kvalitativt och mer substantiellt samband mellan studien och vår modell. Att göra en kvantitativ undersökning har för oss inte varit ett alternativ då vårt teoretiska ramverk fungerar som en utgångspunkt för en förståelse för en process. Vårt syfte har med andra ord inte varit att kvantifiera någonting utan att undersöka och förstå de kvalitativa aspekterna i arbetet med att kommunicera ett arbetsgivarvarumärke inom en organisation.

Inom företaget har vi valt att göra en intensiv studie, snarare än en extensiv. Detta eftersom vi vill öka förståelsen för ämnesområdet, vilket görs bäst genom att gå på djupet för att ta fram alla nyanser och detaljer i det undersökta fenomenet och skapa en total förståelse (Jacobsen 2002). I praktiken betyder det att vi har gjort några få kvalitativa djupa intervjuer.

Insamlingen av primärdata har skett via tio intervjuer i fallföretaget. Vi har valt att göra kvalitativa intervjuer då vårt syfte har varit att förstå och identifiera beståndsdelar och samband i det praktiska förmedlandet av ett arbetsgivarvarumärke (Kvale, 1997).

2.5.1 Intervjuer

Som stöd för våra intervjuer har vi lutat oss på Kvaless (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Kvale (1997:85) menar att varje intervjuundersökning genomgår sju stadier.

Intervjuundersökningens sju stadier:

1. Tematisering: Formulera undersökningens syfte
2. Planering: Planera undersökningens alla sju stadier med hänsyn till vilken kunskap som eftersträvas
3. Intervju: Genomför intervjuerna enligt en intervjuguide och med ett reflekterande förhållningssätt till den eftersökta kunskapen
4. Utskrift: Förbered intervjumaterialet för analys
5. Analys: Avgör utifrån undersökningens syfte och ämne och på grundval av intervjumaterialets karaktär vilka analysmetoder som är lämpliga för intervjuerna
6. Verifiering: Fastställ intervjuresultatens generaliserbarhet, reliabilitet och validitet.
7. Rapportering: Rapportera resultatet av undersökningen och de använda metoderna i en form som motsvarar vetenskapliga kriterier.

I vår undersökning har vi arbetat för att bringa vår teoretiska modell så stor relevans som möjligt för att utifrån den sedan kunna dra realistiska slutsatser. Den teoretiska förstudien gav oss tillräcklig förkunskap för att formulera relevanta frågor, en struktur för att analysera det empiriska materialet samt en modell i relation till vilken vi kan rapportera och dra slutsatser av undersökningen.

För att nå ärliga svar i en intensiv studie, anser vi att intervjuer med enskilda personer var att föredra. Vi har i studien velat ta del av respektive respondents egna tolkande svar, vilket

stärker resonemanget om att göra individuella intervjuer (Jacobsen, 2002). Osäkerhet under ett intervjutillfälle torde kunna resultera i en tryckt stämning, vilket medför risken att respondenten blir mindre benägen att dela med sig av sin information. En fokusgrupp hade kunnat väljas då det hjälper varje individ att starta en tankeprocess och bearbeta sina erfarenheter. Däremot tenderar grupper att skapa en gemensam tolkning av den undersökta situationen och utesluta den individuella erfarenheten (Ibid.). Eftersom vi undersökte olika personers individuella erfarenheter utifrån deras position i företaget var fokusgrupper således inte aktuellt. Enskilda intervjuer har således valts för att respondenterna inte ska bli påverkade och färgade av övriga personer i företaget.

Inledande intervjuer utgick från vår teoretiska referensram. Intervjuerna var halvstrukturerade med öppna frågor. Förhållningssättet kan beskrivas som *fenomenologiskt* i det att syftet var att förstå hur intervjupersonen såg förmedling av företagets arbetsgivarvarumärke internt (Kvale, 1997). Med utgångspunkt från vår teoretiska referensram var detta viktigt då våra intervjupersoners personliga tolkning av arbetsgivarvarumärket också ligger till grund för hur de i sin tur förmedlar det internt i organisationen. Dessa inledande intervjuer föregicks av en kort diskussion kring uppsatsens huvudsakliga fokus, basen för valet av företaget i fråga samt varför vi var intresserade av vår intervjupersons åsikter och syn på detta. Intervjuerna utanför huvudkontoret var mer strukturerade i sitt tillvägagångssätt då vi med hjälp av vår teoretiska referensram och inledande intervjuer kunnat skifta från ett mer *explorativt* tillvägagångssätt till ett i huvudsak *hypotesprövande* tillvägagångssätt.

2.5.2 Intervjuer på två kontor

Fem intervjuer har ägt rum med personer som arbetar på Ericssons huvudkontor i Stockholm. Eftersom vi med vår modell söker fastställa hur företaget arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke och sin interna kommunikation, ville vi söka oss till respondenter som har en god inblick i organisationen. De respondenter som vi har intervjuat arbetar både på nationell och internationell nivå, och vi anser att de personer som agerar på huvudkontoret således har tillräcklig insikt i hur organisationen fungerar idag samt vad intentionerna inför framtiden är.

Fem intervjuer har även ägt rum på kontoret i Lund. Detta för större inblick i Ericsson som företag genom att besöka olika kontor. Det har gett oss möjlighet att se likheter och skillnader i arbetsgivarvarumärket och den interna kommunikationen på de olika kontoren. Någon

djupare jämförelse mellan de båda kontoren presenteras dock inte i uppsatsen. Då vår studie behandlar olika aktörer inom Ericsson var det angeläget att också intervjua personal utanför huvudkontoret och dessa intervjuer inplanerades så att de kunde genomföras efter det att ledningspersonalen vid huvudkontoret intervjuats. Vi kunde på detta sätt utforma intervjuerna i Lund i relation till de empiriska data som hade erhållits i Stockholm. Utifrån vårt syfte att förstå kommunikationen av arbetsgivarvarumärket var detta en logisk ordning på intervjuerna.

2.5.3 Intervjurespondenter

Intervjurespondenterna på respektive kontor har valts på grund av sin befattning i företaget, och vi definierar dessa som de bäst lämpade personerna att hjälpa oss att utreda kring uppsatsens syfte.

En skriftlig intervju har skett med Cecilia Bladh, Manager and Student Relations and Employer Branding, Stockholm. Bladh har arbetat i företaget i ett och ett halvt år och har under den tiden haft samma position. Bladh har utifrån sin position i Ericsson kunnat ge oss värdefull information om Ericssons arbetsgivarvarumärke samt hur företaget arbetar med detta.

Två intervjuer har genomförts med *Helena Norrman*, chef för intern kommunikation, Stockholm. Norrman har arbetat inom företaget i tio år och har suttit i sin nuvarande position i två år. Vi anser att Norrman, utifrån sin position och sin erfarenhet, är mycket lämpad att bidra med sin kunskap, utifrån uppsatsens fokus på intern kommunikation. Den första intervjun skedde via telefon och syftet med denna var att skapa en generell kunskapsbas kring fallföretagets syn på ämnet, samt att få en inblick i vilka begrepp och termer som används internt på Ericsson. Utifrån denna kunde vi sedan specificera frågorna och komma bättre förberedda till intervjutillfälle två.

En intervju har även ägt rum med *Anna-Carin Bodin*, Human Resources och organisation i Stockholm. Bodin har arbetat inom företaget i 18 år och suttit på denna position i ett och ett halvt år. Bodin har en gedigen erfarenhet av Ericsson och har utifrån sin position kunnat bidra med en helhetsbild av företaget. Hon har kunnat ge oss en bild av såväl arbetsgivarvarumärket som den interna kommunikationen.

En telefonintervju har skett med *Johan Svedberg* som arbetar med Ericssons varumärke och är positionerad i Stockholm. Svedberg har arbetat hos Ericsson i tio år och har under den tiden suttit på samma position. Svedberg har kunnat ge oss en bild av vad Ericsson står för och hur företaget agerar som arbetsgivare.

Ytterligare en intervju har skett med *Nicklas Olofsson*, sektionschef för test och verifiering integration (multimedia), Lund. Olofsson har arbetat inom Ericsson i sex år och har suttit i sin nuvarande position i två år. Utifrån sin position som chef har han kunnat bidra med ett intressant perspektiv. Detta eftersom han sitter mittemellan hierarkins högsta och lägsta nivå och därför har möjlighet att ge en synvinkel av arbetsgivarvarumärket, utifrån en position som både bärare och mottagare av detsamma.

För att öka undersökningens relevans ville vi även fokusera djupare på att få en inblick i mottagarna av budskapets perspektiv. Därför har vi genomfört 4 stycken intervjuer med anställda inom olika affärsenheter på Ericsson i Lund. Med sina olika positioner, erfarenheter och anställningstid har de kunnat ge oss en bred bild av hur företags arbetsgivarvarumärke uppfattas av de anställda. *Johanna Dahlström* har arbetat i företaget 1 år och arbetar med sourcing av mjukvaror. Hon har suttit i samma position under hela anställningstiden. *Jordan Vitella Espinoza*, utvecklare inom multimedia, har arbetat i företaget och på denna position i två och ett halvt år. Daniel Hök är en inhyrd konsult och arbetar sedan två och ett halvt år tillbaka som KPI – koordinator på Ericsson. Även *Theres Gårdenborg* som arbetar som utvecklingsingenjör och har varit anställd i snart fyra månader intervjuades.

Vi anser att vi har lyckats hitta för studien relevanta respondenter. Dock är vi medvetna om att informationen de ger skulle kunna vara något vinklad eller att viss information utelämnas för att vid intervjutillfällena ställa företaget i god dager.

2.5.4 Intervjufrågor

För att få ut så mycket data som möjligt i undersökningen, har de intervjufrågor som ställts (se bilaga 1) på Ericssons huvudkontor anpassats efter respondentens befattning i företaget. Intervjufrågorna har formulerats utifrån vår teoretiska referensram men för att undvika att omedvetet anpassa frågorna till denna definierades tre olika fokusområden: *Budskap*, *Aktörer* och *Utmaningar* som grund för intervjuerna. I de avseenden som olika experter intervjuats har intervjun fokuserat extra mot deras respektive område.

Graden av struktur och styrning har påverkats av respondentens ställning och förkunskaper. Ju spontanare intervjuproceduren är, desto större blir sannolikheten att undersökaren erhåller spontana, livliga och oväntade svar från intervjupersonens sida (Kvale, 1997). Detta utnyttjades vid de inledande intervjuerna i Stockholm med de två informatörerna Anna-Carin Bodin och Helena Norrman och vi fann det vara sant och givande. Nackdelen är att materialet är svårare att analysera. Den enda styrning av dessa två intervjuer var att presentera studiens syfte och fokus, orsakerna bakom valet av fallföretag samt valet av intervjupersoner. Ett mer strukturerat tillvägagångssätt användes vid de senare intervjuerna i Lund. Med undantag för intervjun med sektionschefen, där anpassade frågor har ställts, har samma frågor ställts till samtliga respondenter på kontoret i Lund. Syftet med intervjuerna i Lund var, som nämnts, att ge studien bredd och ytterligare relevans genom att betrakta arbetsgivarvarumärket ur mottagarnas ögon. Här har en standardiserad intervjuguide använts för att vi skulle få möjligheten att jämföra deras svar. Syftet med detta förfarande har varit att, utifrån respondenternas olika svar, kunna dra slutsatser om huruvida Ericssons arbetsgivarvarumärke har kommunicerats mer eller mindre eller på olika sätt till olika anställda.

När intervjufrågorna formulerades tänkte vi dels på att de skulle vara relativt korta och lättbesvarade, dels på att språket och begreppen som användes skulle vara lättförståeliga utifrån respondentens position i företaget. Eftersom en inledande intervju gjordes med Helena Norrman, hade vi möjlighet att, inför den andra intervjun, anpassa såväl språk som frågornas utformning efter hennes personlighet och utmärkande kompetens.

Samtliga frågor som har ställts under intervjuerna har varit öppna (Jacobsen, 2002). Uppsatsens frågeställning är av öppen typ och det hade varit svårt att besvara denna genom att använda slutna frågor. För att tillgodose vår relativt komplexa teoretiska modell med relevant information, har vi istället velat använda oss utav frågor som kan ge ett beskrivande och utvecklande svar. Genom att använda öppna frågor i kombination med enskilda intervjuer, blir respondenten inte styrd (Ibid.) Således har den specifika respondentens erfarenheter i hög grad fått styra riktningen på samtalet, och på så sätt har vi möjliggjort att nya dörrar har kunnat öppnas för oss som har gjort intervjuerna.

Intervjufrågorna som har varit vår grund vid intervjutillfällena har varit av semistrukturerad typ. Detta för att ge oss en grund att stå på, så att fokus inte förloras under intervjun, men för att ändå ge möjlighet att lägga till frågor där det är intressant att utveckla svaret.

Samtliga intervjuer har, efter respondenternas godkännande, spelats in. Dock med två undantag, där en berodde på tekniska problem och den andra var skriftlig. Att spela in samtalen har inneburit att vi har sluppit anteckna i vid utsträckning, och att fokus därför har kunnat läggas på att formulera relevanta tilläggsfrågor istället (Ibid.). Vi anser att denna metod är mest tillförlitlig, då den i efterhand ger tillgång till fullständiga svar med språkliga nyanser och detaljer som annars lätt kan glömmas bort.

2.6 Övergripande tillvägagångssätt vid intervjutillfällena

Intervjuerna genomfördes av olika intervjupersoner vid olika tillfällen. En person genomförde intervjuerna i Stockholm och de två andra genomförde tillsammans intervjuerna i Lund. Telefonintervjuerna genomfördes av en person. Vi övervägde att genomföra intervjuerna tillsammans för att därmed få bättre möjlighet att observera, lyssna och följa upp på det som sades under intervjun. Detta vägdes mot att situationen tre intervjupersoner och en respondent kunde kännas obalanserad för respondenten. Efter de inledande intervjuerna togs beslutet att en intervjuperson var att föredra, men att möjligheten till en bisittare borde utnyttjas.

2.7 Insamling av sekundärdata

Sekundär data har samlats in via tidigare empiriska studier inom respektive ämnesområde samt via årsredovisningar, hemsidor och artiklar. Tidigare undersökningar inom arbetsgivarvarumärket har främst gett oss en ökad förståelse för ämnet. Eftersom Ericsson kontinuerligt figurerar i dessa studier, har de även hjälpt oss att finna och tro på vårt fallföretag. Artiklar om Ericsson, samt fallföretagets årsredovisningar och hemsidor, har gett oss en god inblick i hur företaget fungerar och agerar gällande arbetsgivarvarumärket och den interna kommunikationen. Vid intervjuerna med Anna-Carin Bodin och Johan Svedberg tillhandahöll de varsin PowerPoint-presentation, hädanefter PowerPoint 1 och PowerPoint 2. Dessa presentationer har varit till stor hjälp för förståelsen av Ericsson som organisation. Den omfattande studien av den sekundära datan har hjälpt oss att specificera frågorna inför intervjutillfällena.

2.8 Generaliserbarhet

Analytisk generalisering innebär att man gör en välöverlagd bedömning om i vad mån resultaten från en undersökning kan ge vägledning var vad som kommer att hända i en annan

situation. Den bygger på en analys av likheter och skillnader mellan de olika situationerna. (Kvale 1997). Med stöd av våra teorier redogör vi i analyskapitlet för varför vi anser att studiens analytiska generaliserbarhet är god och hur vi därför använder den för att utveckla vårt teoretiska ramverk.

2.9 Validitet

Validiteten i sig kan säkerställas genom att intervjuprocessen följer en definierad struktur där varje steg i Kvales (1997) intervjuundersökningsprocess valideras (Kvale 1997:214). En validering av varje steg har gjorts för att se till att:

Tematiseringen bygger på vårt teoretiska ramverk, det vill säga att frågorna relaterar till detta. Genom att välja fokusområden utifrån vårt teoretiska ramverk, anpassat mot respondentens ställning och eventuella expertområde anser vi oss ha uppfyllt det första steget. I viss mån är detta steget självkorrigerande då vårt teoretiska ramverk utgör både grunden för frågorna vid intervjun och strukturen för analysen av svaren.

Planeringen har skett korrekt och att lämpliga metoder har valts. Genom att planera in de övergripande intervjuerna med representanter för Ericssons ledningsgrupp innan intervjuerna med chefer och personal genomfördes ökades validiteten, det vill säga vår möjlighet att ställa rätt frågor, i de senare intervjuerna. Valet av undersökningsmetod, den kvalitativa forskningsintervjun har argumenterats för utifrån arbetets syfte och dess möjlighet att hjälpa oss att undersöka det vi avser att undersöka;

Intervjun och intervjuandet har granskats kritiskt. Det förberedande arbetet av intervju och intervjuande inkluderar framtagandet av vår teoretiska ramverk samt noga förebereelser i hur en kvalitativ forskningsintervju bör gå till. Intervjuerna spelades också in vilket har hjälpt till för granskningen av dem.;

Utskriften och översättningen från talspråk speglar andemeningen i vad som har sagts. Genom att utskrift skett omedelbart efter intervjun har intervjuaren haft diskussionerna färskt i minne. Möjlighet att följa upp med intervjupersonerna har funnits i fall någon oklarhet skulle råda. Detta har dock inte behövts. Utskriften har speglat talspråket i syfte att inte förvansa eller tolka respondentens svar. I de fall delar av citat har utlämnats har detta visats i texten;

Analysen och logiken i tolkningen av materialet är hållbar. Vi har analyserat det empiriska materialet utifrån vår teoretiska referensram som utgjorde grunden för utformningen av frågorna. Genom detta tillvägagångssätt anser vi att validiteten är god. Det empiriska materialet är presenterat för läsaren och därmed ges också en möjlighet att avgöra huruvida vår tolkning är hållbar.

Valideringsformerna som valts för studien är relevanta och att de har tillämpats på ett korrekt sätt. Ovan har vi presenterat hur vi anser oss arbetat för att nå högsta möjliga validitet i arbetet.

Sammantaget känner vi att validiteten är god. Med mer erfarenhet av intervjuforskning kunde den ha varit bättre, men beväpnade med en medvetenhet om detta har vi genomgående arbetat för att kompensera för detsamma.

2.10 Reliabilitet

Reliabiliteten av en kvalitativ intervju bör ifrågasättas på fyra punkter: Intervjuaren, intervjun, utskriften och analysen (Kvale 1997). Vid en intervju är intervjuaren själv forskningsverktyget. Krav på kvalifikationer hos en intervjuare är att han är: *Kunnig, Strukturerande, Tydlig, Vänlig, Känslig, Öppen, Styrande, Kritisk, Minnesgod* och *Tolkande* (Kvale 1997:139) Utan att gå in i detalj i punkterna har intervjuerna förberetts och genomförts med detta i åtanke. En mer erfaren intervjuare kunde rimligtvis ha fått ut mer eller bättre empiriskt material. Medvetna om detta har vi sett till att förbereda oss väl. Våra intervjufrågor har varit utformade för att inte leda respondenten. Intervjuerna har skett i respondenternas kontorsmiljö vilket bör bidra till att respondenten känner sig mer avslappnad. Transkribering har utförts av respektive intervjuperson i syfte att så exakt som möjligt återge respondentens ord och andemening. Samtliga författare har lyssnat på inspelningarna av intervjuerna och i de fall olika tolkningar eller vikt lagts på olika uttalanden har vi genom att gå tillbaka till det inspelade materialet kunnat enas. Detta har även hjälpt oss i analysen då enskilda citat annars kan ges en större vikt än vad intervjupersonen avsett.

2.11 Metodologiska reflektioner

I efterhand är vi nöjda med de metodval som vi har gjort. Vår teoretiska förstudie gav oss en bra struktur för att angripa det kvalitativa intervjumaterialet och vi lyckades på så vis undvika många av de vanligaste problemen som forskare ställs inför med en stor volym transkriberade intervjuer. Vi har fått ut mer data i studien än vad vi trodde att vi skulle få, och det tack vare att vi har ställt öppna frågor och låtit respondenterna tala fritt inom området. Vi trivdes även med att använda den semistrukturerade typen av intervjufrågor då det passade väl in på de personer som intervjuades på huvudkontoret i Stockholm. Även vid intervjutillfällena i Lund utnyttjades möjligheten, men på grund av respondenternas begränsade tid kunde vi inte ställa allt för många tilläggsfrågor. Att utforma olika frågor till de olika respondenterna beroende på deras befattning var ibland svårt och arbetsamt, men vi anser att det lönade sig i längden då vi fick väldigt grundlig och information inom uppsatsens huvudområden.

Vi anser även i efterhand att en kvantitativ undersökning inte hade varit intressant, då den inte hade kunnat tillgodose vårt mål i att förstå och beskriva.

3. Teori

Teorikapitlet utgörs av tre olika avdelningar. Först kommer ämnet varumärke att behandlas och utifrån detta definieras arbetsgivarvarumärket. Därefter kommer ett avsnitt om intern kommunikation. Slutligen presenteras vår teoretiska modell som kommer att ligga till grund för vår empiriska undersökning.

3.1 Varumärke

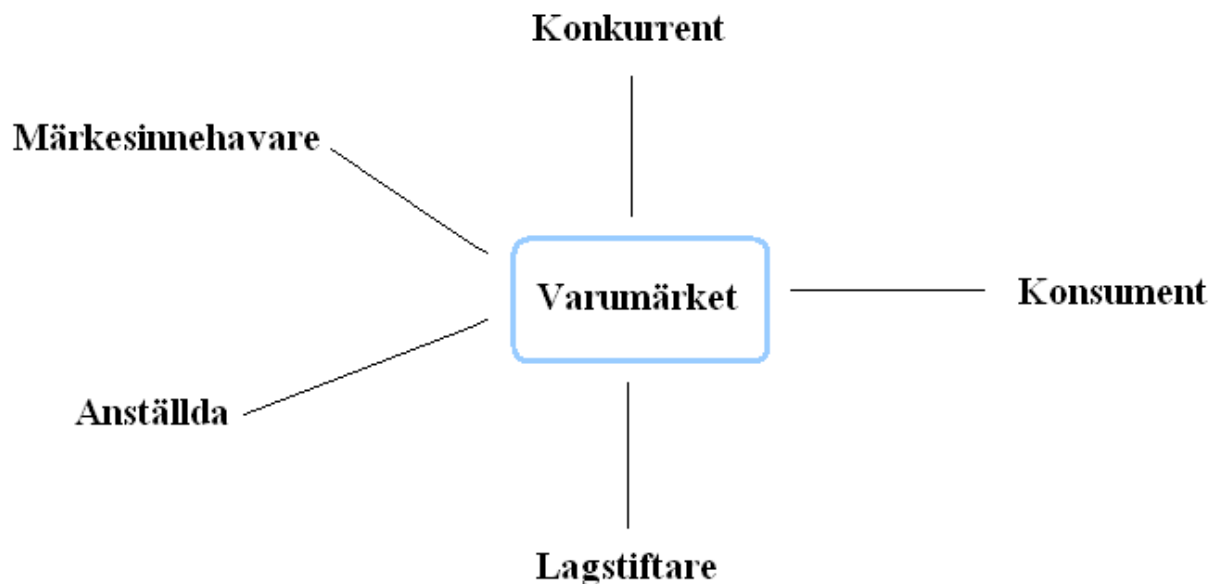
”At its simplest, a brand is a recognizable and trustworthy badge of origin and also a promise of performance”

(Paul Feldwick, 1991 i Ind, 2004:18)

Riktigt hur och när varumärken började utvecklas är svårt att säga. I Sverige var en av de första föregångarna till varumärke de obligatoriska märkningarna av järnmalm som producenten var tvungen att göra. Det kom ur att om järnet var av dålig kvalitet skulle producenten kunna ställas till svars. Genom den industriella revolutionen och massproduktionen togs steget från lokalt producerade produkter och därmed skapades behovet av masskommunikation. Även lagstiftningen fick uppdateras och 1884 fick vi vår första svenska varumärkeslag (Melin, 1999).

Varumärket är en av företagets största tillgångar vilket gör arbetet med detta till en nyckelaktivitet i företagets strategiarbete (Backhaus & Tikoo, 2004). Som exempel kan nämnas att varumärket H&M är Europas högst värderade varumärke värderat till 10,37 miljarder euro (www.affarsvarlden.se). Det visar tydligt vikten av att företaget arbetar för att bibehålla varumärkets styrka och se till att förmedla ett positivt budskap till omvärlden. Budskapet bör vara enhetligt för att företaget ska ses som trovärdigt men kan anpassas beroende på målgrupp eftersom olika delar av varumärket är av skiftande relevans för olika intressenter (Ind, 2004). De traditionella intressenterna är innehavaren, det vill säga företaget,

lagstiftare, konsumenter och konkurrenter (Melin, 1999). Davidson (i Bickerton 2000) delar dock in varumärkets intressenter i två kategorier, de med ekonomiskt intresse och de med ekonomiskt inflytande och räknar de anställda till den förra av de två kategorierna. Nedan syns en utbyggd version av Melins (1999) modell över varumärkets intressenter.



Figur 2: Varumärkets intressenter (författarnas utveckling av Melins (1999) modell)

3.2 Det korporativa varumärket

Det korporativa varumärket är långt mer komplext än produktvarumärket som endast representerar produkten mot en enda typ av intressenter, kunderna (Ind, 2004). H&M som nämndes ovan och även Ericsson som vi studerar i denna uppsats är båda exempel på korporativa varumärken vilket innebär att företagets varumärke representerar företaget gentemot alla intressenter (Ibid., Balmer & Gray, 2003). Alla intressenter måste beaktas då alla har olika förväntningar på och tolkningar av företagets varumärke (Ind, 2004). Det korporativa varumärkets starka utveckling är en indikation på att varumärket idag är mycket mer än bara ett namn eller en logotyp. Istället representerar det idag hela organisationen i alla typer av situationer och mot alla typer av intressenter.

Den stora skillnaden mellan korporativt varumärke och ett produktvarumärke utöver vem det riktar sig mot är tanken bakom själva varumärket. Ett produktvarumärke är ofta skapat av marknadsavdelningen medan ett korporativt varumärke har byggts upp från grunden och innefattar de värderingar och den gemenskap som grundaren har velat föra in i företaget.

Utöver det har anställda på alla nivåer i företagets organisation större del i hur det korporativa varumärket uppfattas vilket bidrar till att varumärket utgör en viktig del av företagets strategi (Balmer & Gray, 2003). Arbetsgivarvarumärket delar det korporativa varumärkets kärna (Barrow & Mosley 2005) men riktar sig precis som produktvarumärket till en specifik grupp intressenter.

3.3 Vad är ett arbetsgivarvarumärke?

“The employer brand establishes identity of the firm as an employer. It encompasses the firm’s values, systems, policies and behaviors toward the objectives of attracting, motivating and retaining the firm current and potential employees”

Conference Board 2001 (Backhaus & Tikoo, 2004:2)

Enligt Conference Board (2001) uttrycker arbetsgivarvarumärket alltså om företagets identitet som arbetsgivare och de faktorer som attraherar, motiverar och behåller nuvarande och framtida anställda. Det är en samlingsterm på hur ett företag uppfattas som arbetsgivare, vilka individer som dras till företaget och om deras förväntningar uppfylls i företaget. Backhaus & Tikoo (2004) menar vidare att arbetsgivarvarumärket är företagets koncept för att differentiera sig från konkurrenterna. Arbetsgivarvarumärket syftar till att möta konkurrensen på arbetsmarknaden och försöka locka till sig de bästa talangerna. Det kan liknas vid produktvarumärket som syftar till att konkurrera på kundmarknaden för att locka till sig de bästa kunderna. Conference Boards definition av arbetsgivarvarumärket är den som vi funnit mest konkret i jämförelse med andra definitioner. Den beskriver på ett precist och lättförståeligt sätt arbetsgivarvarumärkets koncept och av denna anledning utgör den grunden för arbetsgivarvarumärkets innebörd i vår uppsats.

Barney (1991 i Backhaus & Tikoo 2004) menar att karaktäristiken på ett företags tillgångar, även de anställda, kan ge en komparativ fördel. Att aktivt arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke och investera i humankapitalet kan förbättra företagets prestation överlag (Ibid.). Detta grundar sig i faktumet att ett bra arbetsgivarvarumärke bidrar till en minskad personalomsättning. Vidare kan ett bra arbetsgivarvarumärke i längden medföra att onödigt tid och onödiga utgifter inte läggs på nyrekrytering och att företaget kan behålla viktig kunskap (Collins & Sovina, 2003). Därför är det viktigt att företaget lyckas i sitt uppbyggande av arbetsgivarvarumärket mot de anställda.

3.4 Hur byggs arbetsgivarvarumärket upp mot de anställda?

Ambler & Barrow (1996) menar att arbetet med att bygga ett arbetsgivarvarumärke är snarlikt det arbete som utförs vid skapandet av ett produktvarumärke. Arbetet med att bygga ett arbetsgivarvarumärke² går enligt Backhaus & Tikoo (2004) att dela upp i en trestegsprocess:



Figur 3: Grafisk presentation av Backhaus & Tikoos trestegsprocess

I den första fasen skapar företaget det meddelande som de vill att arbetsgivarvarumärket ska uttrycka till nuvarande och potentiella anställda. Värdeförslaget, synonymt med arbetsgivarvarumärket, skapas utifrån företagets kultur, ledarstil, kvaliteten hos de nuvarande anställda, imagen de anställda har av sin arbetsgivare samt intrycket de anställda har av företagets produkt eller tjänst. Meddelandet måste ge en trovärdig och korrekt bild av vad företaget har att erbjuda sina anställda.

I den andra fasen ska företaget nå ut på arbetsmarknaden med sitt värdeförslag, primärt för att locka till sig intressenter i form av potentiella anställda men också för att marknadsföra det korporativa varumärket och stärka den totala bilden av företaget. Det är av stor vikt att det arbetsgivarvarumärke som skapas överensstämmer med de övriga varumärkesinsatser som företaget gör, för att respektive målgrupp ska få en enhetlig bild av företaget.

² Employer branding (författarnas översättning)

I den tredje och sista fasen ska företaget förmedla sitt värdeförslag för de redan anställda

3.5 Att förmedla arbetsgivarvarumärket

Fenomenet innefattar att både internt och externt, på ett enhetligt sätt, förmedla vad som gör företaget annorlunda, differentierat, och åtråvärt som arbetsgivare (Backhaus & Tikoo, 2004). Precis som konsumenterna lockas av produktens fördelar, attribut och i många fall av varumärket attraheras de anställda av arbetsgivarvarumärket och dess fördelar och attribut. Efter att ha gett löften i den externa förmedlingen av budskapet i arbetsgivarvarumärket måste den interna kommunikationen av arbetsgivarvarumärket kontinuerligt fullfölja budskapet internt till de redan anställda. Kortsiktigt engagemang hos de anställda kan köpas genom löften i varumärket men på lång sikt krävs att dessa verkligen uppfylls (Barrow & Mosley, 2006). Tommy Borglund, doktorand i företagsetik och numera konsult på Hallvarsson & Halvarsson, menar att "Företagen måste komma ihåg att det är viktigt att stå för allt de erbjuder i karriärväg och värderingar... det är ingen bra idé att lura in folk i ett företag..." (Gate report, 2007:1) Det måste enligt Backhaus & Tikoo (2004) finnas en överensstämmelse mellan vad arbetsgivarvarumärket kommunicerar externt och internt för att de anställda ska ta till sig företagets värderingar och mål. Genom en sådan kan syftet med kommunikationen av arbetsgivarvarumärket uppfyllas. Syftet är enligt Barrow & Mosley (2006) att skapa ett engagemang i företagets varumärke bland de anställda samt att etablera gynnsamma relationer mellan ledning och anställda (Cornelissen, 2000).

Faran med de interna kampanjer som ofta används för att kommunicera arbetsgivarvarumärket är att de ofta startar kraftfullt för att sedan rinna ut i sanden (Barrow & Mosley, 2006). Barrow & Mosley (2006) använder tv-serier och filmpremiärer som metafor för att likna lanseringen av företagets arbetsgivarvarumärke. De menar att lanseringen ska vara som en tv-serie, snarare än en filmpremiär där all uppståndelse snabbt lägger sig. I en tv-serie är dynamiken annorlunda och kontexten, karaktärerna och intresset utvecklas kontinuerligt. Kontinuitet och överensstämmande i all kommunikation internt, samt mellan den interna och den externa kommunikationen av arbetsgivarvarumärket är av största vikt för att bygga förtroende och tilltro till företaget som arbetsgivare. Det är även viktigt att komma ihåg att även de anställda, liksom konsumenterna, utsätts för en mängd budskap. Därför bör företagets kommunikation av arbetsgivarvarumärket fokusera på maximalt två till tre kärnbudskap som påvisar en enhetlighet i företagets kommunikation. Vidare är det av stor

vikt att språket är klart och tydligt samt att relevansen kring företagets varumärke tydliggörs (Ibid.).

Enligt Ritson (2002) är arbetet med arbetsgivarvarumärket inte en fråga om att träna personal från HR – avdelningen i konsten att bygga ett varumärke utan snarare att söka en union mellan HR – avdelningen och marknadsföringsavdelningen. Vanligtvis arbetar dessa två avdelningar oberoende av varandra men Ritson (Ibid.) hävdar vidare att de företag som lyckas skapa en god kommunikation mellan dessa två också kommer att vinna kriget om de mest kompetenta anställda. Ett sådant samarbete underlättar också kontinuiteten i kommunikationsflödet och således även trovärdigheten i de budskap som sänds inom företaget (Barrow & Mosley, 2006).

3.6 Arbetsgivarvarumärkets identitet och image

”All identity is about existence and the first question to be asked is “Who am I?”...”

(Brønn et al. 2005:4)

Eftersom det korporativa varumärket är ett enda varumärke riktat mot olika intressenter har det också en enda identitet som enligt Kapferer (2004) kan definieras som det gemensamma budskap som förmedlas av företagets alla handlingar. Därför är det av stor vikt att alla inom företaget är medvetna om att deras handlingar har konsekvens för bilden av varumärket bland intressenterna.

Backhaus & Tikoo definierar i sin artikel byggandet av ett arbetsgivarvarumärke som processen att bygga en identifierbar och unik arbetsgivaridentitet. Varje företag bör ha en identitet som anställda bryr sig om och förstår. Detta för att de anställda i det dagliga arbetet ska kunna veta vad de arbetar med och vad de arbetar för (Aaker, 1996). Identiteten, det riktiga ”vilka är vi?”, börjar och slutar med de anställda (Brønn et al, 2005) och ger varumärket en riktning, en mening och ett syfte (Aaker, 1996). Den skapas ur organisationens historia, förhoppningar, filosofi, teknologi, ägandestruktur, personlighet hos ledningen, etiska och kulturella värderingar, strategier samt de anställda (Ind, 2004). Identiteten finns på avsändarens sida, i detta fall företagets, och imagen på mottagarens sida, i detta fall den anställda. Syftet med identiteten är att specificera varumärkets mening, mål och självbild (Kapferer, 1997). Imagen är resultatet av dessa tre samt den tolkning som mottagaren gör av

dem. Den bestäms av organisationens övergripande kultur, antaganden och värderingar rotade i den kollektiva attityden och beteendet men också av kommunikationsprocessen (Ind, 2004).

3.7 Intern kommunikation

Detta är en inledande presentation om intern kommunikation. Syftet är att presentera för läsaren hur intern kommunikation och arbetsgivarvarumärket hör samman inom en organisation.

”De är alla ett folk och alla har samma språk. Detta är bara början. Nu är inget omöjligt för dem. Vad de än föresätter sig.”

(Gud, då han betraktar människorna som byggde Babels torn³. Gamla testamentet, 1: Mos 11:1-9)

Som bibelcitatet ovan visar, är insikten om effekten av god intern kommunikation inte ny. Kommunikation över huvud taget är något vi har svårt att leva utan och psykologer har länge menat att det är omöjligt att *inte* kommunicera (Watzlawick, Bavelas & Jackson i Duncan & Moriarity, 1997). Att välja att inte kommunicera med någon kommunicerar i sig också någonting (Ibid.). Inom organisationsteori används idag en mer modern och specificerad tolkning av *intern kommunikation*. Denna beskrivs som en komplex och pågående process genom vilken en organisations medlemmar skapar, upprätthåller och ändrar organisationen (Keyton, 2005).

Ledare inom organisationen har en central roll i att kommunicera en helhetsbild av organisationen, omgivningen, värderingar och hur andra intressenter som till exempel aktieägare och samhället ser på företaget (Robson & Tourish, 2005). Det finns flera specifika studier som visar på hur intern kommunikation kan användas för att ändra på, eller inom, en organisation. Ett exempel är på detta är bland annat hur god intern kommunikation kan användas för att öka de anställdas hängivenhet till företaget och dess mål (van Vuuren, de Jong & Seydel 2006). Hängivenhet tillsammans med förståelse för varumärket är det som definierar en *Brand Champion* (Ind, 2001). Inds definition av Brand Champion syftar på det korporativa varumärket, men eftersom både det och arbetsgivarvarumärket delar en gemensam kärna (Barrow & Mosley, 2005) är resonemanget applicerbart även på arbetsgivarvarumärke. Som visat i teoriavsnittet om arbetsgivarvarumärket kan detta ses som frukten av ett samarbete mellan HR- och Marknadsföringsavdelningen (Ritson, 2002). Baserat på Keytons och Robson & Tourish resonemang ovan är intern kommunikation, via organisationens ledare, ett essentiellt verktyg för att lyckas genomdriva organisationens

³ Användandet av Babels torn för att beskriva kommunikation och organisation är inte nytt. Detta analyseras bland andra av Frederick Brooks, Jr. i sin bok *The Mythical Man-Month*, en bok som bland annat köptes in till samtliga ingenjörer på Apple. Brooks är annars mest känd för att ligga bakom utvecklandet av O/S 360 för IBM.

strategiska vision kring arbetsgivarvarumärket (Universum Communication, 2007) och nå ut till de anställda med densamma.

3.8 Kommunikation, Identitet och Varumärkesarbete

Detta avsnitt syftar till att belysa den roll kommunikationen spelar i varumärkesarbetet inom en organisation. Först kommer vi att visa på kommunikationsteoriernas relevans inom ämnet marknadsföring. Därefter görs en snabb genomgång av kommunikationsmodeller inom marknadsföring. Slutligen mynnar diskussionen ut i en modell som tydliggör kommunikationens olika nivåer och deltagare mellan vilka arbetsgivarvarumärket både skapas och upplevs.

*Kommunikation tillsammans med identitet och varumärkesarbete utgör grunden för att forskare inom marknadsföring ska kunna konceptualisera en organisation (Balmer & Greyser, 2006; Balmer, 2006). Balmer ser detta, vad han kallar *filosofin Corporate Marketing*, som ett paraply för akademisk forskning inom marknadsföring att enas under och där arbeta mot att introducera marknadsföring på en högre strategisk nivå som täcker hela företaget eller organisationen. Detta skift innebär att områden som tidigare varit reserverade för psykologer, beteendevetare, sociologer nu blir relevanta inom marknadsföring (Ibid.). Även andra forskare har pekat på vikten av att kombinera flera discipliner i arbetet med varumärkesbyggande (Duncan & Moriarity⁴, 1997; Hatch & Schultz, 2001; de Chernatony & Suvatjis, 2005; Cornelissen, 2000; Haslam & Balmer, 2007). Balmer 2006 nämner även Kotler & Levy (1969) som förespråkare för en korporativ marknadsföring. Arbetet med marknadsföring involverar bland annat legala aspekter, strategi, organisation, finans, beteendevetenskap, sociologi och psykologi (Melin, Seminarium, Lund 2008-05-14). Det råder goda möjligheter för korsbefruktning mellan dessa discipliner (Ibid.).*

3.8.1 Makro- och mikroperspektiv på kommunikation

Inom marknadsföringen har flera modeller för kommunikationsprocesser förts fram. Kotler (2006) menar att det finns två grundtyper av kommunikationsmodeller som är viktiga för marknadsförare, en makromodell och en mikromodell. De modeller som behandlar överförandet av ett varumärkes identitet tillhör typen makromodell och involverar oftast en sändare, ett meddelande och en mottagare i mer eller mindre avancerade modeller. Mikromodellerna är i huvudsak fokuserade på hur kommunikationen tas emot; den interna

⁴ Duncan & Moriarity argumenterar främst för vikten av att integrera kommunikationsteorier i marknadsföringsämnet i och med paradigmskiftet mot relationsmarknadsföring som de menar bygger på kommunikation och inte övertalning (Duncan & Moriarity, 1997)

processen en individuell mottagare går igenom. Detta kan sägas vara ett exempel på ett kundorienterat synsätt, vilket är det vanligaste inom traditionell marknadskommunikation riktad mot kund (till exempel Kotler 2006). Mikromodellerna kan också ses från ett managementperspektiv, det vill säga vilka utmaningar det skickade meddelandet måste övervinna för att generera ”rätt” agerande eller synsätt hos mottagaren utifrån avsändarens avsikt (Shannon-Weaver, 1949). Nedan följer en presentation av både makro- och mikromodellerna och en definition av vilka vi ämnar använda oss av i detta arbete.

3.8.2 Makromodeller

Kotlers modell är en linjär transmissionsmodell⁵, en utveckling av Shannon-Weavers (1949) kommunikationsmodell⁶. Framträdande makromodeller inom marknadsföringsvetenskapen som behandlar kommunikationen av varumärkets identitet är bland andra Kapferer (1992, 1997, 2004), Stuart (1998), Miles and Mangold (2004), Suvatjis & de Chernatony (2005) och Balmer & Greyser (2006). Kommunikationsteoretiker intresserar sig även för marknadsföring, vilket tidigt visades i van Riels integrerade kommunikationsmodell (1995), och även i Welsh & Jacksons (2007) modell med *intressentperspektiv*⁷ och Gregory (2007).

Medan nästan alla modeller inkluderar överförandet av företagsledningens *identitet* av varumärket till mottagarens *image* av detsamma är det bara Welsh & Jackson och Gregory som tittar närmre på själva kommunikationsprocessen av varumärkesidentiteten. Båda bygger sina resonemang på Freemans (1984) teorier om intressentgrupper, något som också Duncan & Moriarity (1997) tar fasta på. Freeman, (1984, s 25, i Welsh & Jackson 2007) menar att intressenter är:

”any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives.”

⁵ En transmissionsmodell karaktäriseras av att den innehåller en källa, sändare, meddelande, mottagare och mål. För exempel på en transmissionsmodell se fotnoten nedan.

⁶ Viktigt är här att särskilja Weavers två modeller. Weaver presenterade både en makro- och en mikromodell. Den mer kända är makromodellen som visar *källa, sändare, brus, mottagare och destination*. Många modifieringar av Weavers modell och kritik därav bortser från Weavers mikromodell (presenterad under Mikromodeller). En populär kritik är Weavers fullständiga avsaknad av mening i makromodellen. Avsaknad är dock fel ord att använda, avskalning ligger sanningen närmre då mening behandlas i mikromodellen. Likaså är dimensionen *effekt* av kommunikationen närvarande i Weavers mikromodell. Mer om detta finns att läsa i det följande avsnittet om mikromodeller eller direkt i Weavers förord till *The mathematical theory of communication, 1949*.

⁷ Stakeholder perspective (författarnas översättning)

Balmer (2006) berör också detta utan att gå närmre in i detalj. Gregory (2007) försöker visa på hur varumärkets olika intressenter kan engageras för att bygga upp vad hon kallar *det förhandlade varumärket*⁸. Gregorys teori går i kort ut på att varumärket inte ägs av företagsledningen utan skapas/förhandlas fram i samverkan med samtliga intressenter och företagsledningen. Gregory gör inte någon större skillnad på externa och interna intressenter utan föreslår att kategorisera dem efter makt och intresse och skraddarsy kommunikationen därefter. Sett utifrån Gregorys perspektiv kan således företagsledningen bara påverka varumärket genom att påverka varumärkets intressenters syn på detsamma.

3.8.2.1 Intressenter utifrån ett makroperspektiv

Welsh & Jackson (2007) ser intern kommunikation som strategisk management av interaktioner och förhållanden mellan intressenter på olika nivåer inom organisationen. De går även igenom kritik mot tidigare modeller, bland annat det faktum att anställda ses som en homogen grupp (l'Etang 2005 i Welsh & Jackson) och huruvida ett företag har möjlighet fokusera på alla anställda samtidigt (Forman & Argenti 2005 i Welsh & Jackson). Från detta går Welsh & Jackson till att definiera olika nivåer i organisationen i sin *internal communication matrix*, se modell nedan. Matrisen utgår från den traditionella makromodellen och men visar på att det inte är en, utan flera olika mottagare. Den tar även upp *content*, meddelande i förhållande till aktörerna samt begränsningar i själva kommunikationen beroende på vilka aktörer som är involverade.

⁸ The negotiated brand. (författarnas översättning)

Dimension	Level	Direction	Participants	Content
1. Internal line management communication	Line managers/supervisors	Predominantly two-way	Line managers-employees	Employees roles Personal impact, e.g. appraisal discussions, team briefings
2. Internal team peer	Team colleagues	Two-way	Employee-employee	Team information, e.g. team task discussions
3. Internal project peer communication	Project group colleagues	Two-way	Employee-employee	Project information, e.g. project issues
4. Internal corporate communication	Strategic managers/top management	Predominantly one-way	Strategic managers-all employees	Organizational/corporate issues, e.g. goals, objectives, new developments, activities and achievements

Figur 5: Welch & Jacksons (2007) kommunikationsmatris

Welch & Jacksons (2007) uppdelning i olika intressenter klarlägger att det finns olika typer av målgrupper. Detta ligger helt i linje med traditionell marknadsföring mot konsument vilken säger att utvecklandet av en effektiv kommunikation börjar just med att identifiera rätt målgrupp (Kotler, 2006).

3.8.3 Mikromodeller

Som nämnt ovan är makromodellerna bara ena delen i sammanhanget av en kommunikationsprocess. Mikromodeller utgör den andra halvan (Kotler, 2006). Som tidigare nämnts fokuserar mikromodellen på den individuella mottagarens interna process som (förhoppningsvis) leder fram till sändarens önskade effekt. Kunden går igenom tre steg, kognitiv (medveten), affektiv (intresse/ha begär) och beteende (handling/inköp) (Ibid.). Som går att utläsa av ordvalet fokuserar Kotlers modell främst på marknadskommunikation mot kund. Det är inte helt enkelt att se hur Kotlers (2006) modell och resonemang kan överföras på intern kommunikation. Ledtrådar kan skimras i Miles & Mangolds (2004) modell för arbetsgivarvarumärkesprocessen. Kotlers första kognitiva steg betyder i stort sett bara av att meddelandet har nått fram och i alla fall subjektivt förstått av mottagaren. Miles and Mangolds term *Psychological Contract* skulle kunna motsvara Kotlers affektiva fas medan *beteende* motsvaras av *Consequences*. En annan variant på mikromodellen är Shannon-Weavers, mikromodell (1949), nedan, som tar upp tre olika nivåer i kommunikationen. Denna

modell hör samman med Weavers makromodell som presenterades ovan. Varje nivå utgör på varandra byggande utmaningar eller hinder för en effektiv kommunikation.

Nivå	Utmaning	Beskrivning
A	Teknisk	Vilka kanaler används och hur exakt kan de användas för att förmedla budskap?
B	Semantisk	Hur exakt kan de överförda symbolerna/tecknen/liknelserna föra fram den önskade meningen? Weaver menar att denna nivå behandlar mottagarens tolkning av <i>identitet</i> så att mottagarens bild på ett <i>tillfredsställande</i> sätt överensstämmer med sändarens (Shannon-Weaver 1949).
C	Effektivitet	Hur framgångsrik är den överförda meningen i att påverka mottagarens beteende i önskvärd riktning?

Figur 6: Grafisk representation av Shannon-Weavers kommunikationsnivåer (Shannon-Weaver 1949)

Shannon-Weavers modell för de olika nivåerna är snarlik Kotlers men den senare har klart marknadsföringsfokus medan den förra har kommunikationsfokus. Vilken som bör väljas beror på situationen. Då uppmärksamheten riktas utåt mot potentiella medarbetare passar Kotlers mikromodell bättre eftersom rekryteringen av en ny anställd kan liknas vid en försäljning. De mer tekniska aspekterna i Shannon-Weavers modell kan vara mer relevanta i förhållande till redan anställda därför att de har ett sändar/management perspektiv samt att Kotlers kognitiva steg är ganska omfattande för att lätt analyseras ur ett rent kommunikationsperspektiv⁹. Shannon-Weavers modell är också, i den semantiska delen uttalat fokuserad på kommunikationen av en identitet, vilket gör den lämplig för vårt syfte. För vårt vidare arbete väljer vi att använda Shannon-Weavers tabell (figur 5) för de olika nivåerna i kommunikationen som vår mikromodell i kommunikationsprocessen.

Hittills har vi följt ett traditionellt marknadsföringssynsätt för att förstå kommunikationsprocessen i att förmedla ett arbetsgivarvarumärke. Eftersom arbetsgivarvarumärke är ett någorlunda nytt begrepp inom forskningen har det inte alltid funnits etablerade teorier för att förklara hela kommunikationsprocessen. I möjligaste mån har teorier för intern marknadsföring eller intern kommunikation använts då de har legat närmast till hands. Ett problem - för att föregå diskussionen i teoriernas validitet - har varit att ett arbetsgivarvarumärke inte kan definieras som vare sig en tjänst eller produkt, något som de flesta marknadsföringsteorier förutsätter. Detta framgick bland annat då Kotlers mikromodell valdes bort till fördel för Shannon-Weavers.

⁹ Se Kotler, Marketing Management 12e Edition, sidan 540, figur 17.3 (Communication model vs Cognitive Stage)

3.9 Teoretisk referensram

Vi fortsätter här att fördjupa de teoretiska diskussionerna och utgår då främst från kommunikationsmatrisen (figur 5) samt kommunikationsnivåer (figur 6).

Som tidigare påpekat finns det många olika typer av makromodeller. För att skapa sig en holistisk bild av intern kommunikation av ett arbetsgivarvarumärke är det viktigt att se till både makro och mikroperspektivet. Oberoende av vilken makromodell som föredras är mikroperspektivet alltid relevant, och olika modeller kan användas för olika syften. Som presenterat i tidigare stycke har vi identifierat Shannon-Weavers (1949) mikromodell (figur 5) som relevant vad gäller kommunikation av en identitet, samt Welch-Jacksons (2007) kommunikationsmatris (figur 4) som en utbrytning och specialisering av kommunikation ur ett makroperspektiv med fokus på intern kommunikation och intressenter. Fusionen av dessa två teoretiska modeller ger oss en utgångspunkt för att utvärdera hur identitet kommuniceras internt i en organisation. Det teoretiska bidraget nedan bör ses precis på det sättet – en utgångspunkt för utvärderingen av kommunikationen av en identitet och inte som en beprövad modell.

Modellen har varit utgångspunkt för denna uppsats empiriska undersökning, vilken presenteras i nästa kapitel. Syftet har varit att pröva modellen mot ett verkligt fall samt för att kategorisera det empiriska materialet. Dessa kategorier är följande:

- 1 Budskap
- 2 Aktörer
- 3 Utmaningar
 - i. Tekniska
 - ii. Semantiska
 - iii. Effektivitet

Budskapet vi tittar på i vår studie är arbetsgivarvarumärket. Dock bör det sägas att baserat på de grundläggande teorierna som använts för utformningen av modellen kan denna appliceras på vilken form av identitet som en organisationsledning vill föra ut till interna intressenter.

Aktörerna är de personer inom organisationen som berör eller berörs av *Budskapet*. Aktörer kan syfta på enskilda personer eller kan representeras av olika kategorier. Vår teoretiska modell ger oss en hierarkisk uppdelning av aktörerna.

Utmaningar är de tre krav som ställs på ett meddelande för att det ska *nå fram, förstås* och *ge avsedd effekt*.

Welch-Jacksons (2007) kommunikationsmatris kombinerad med Shannon-Weavers (1949) mikromodell tydliggör kommunikationens olika nivåer och aktörer mellan vilka arbetsgivarvarumärket både skapas och upplevs i följande matris:

I raderna, Welch-Jacksons dimension				Kommunikationens innehåll (översatt från Welch- Jackson 2007)
Närmsta Chefen (Line manager) <i>I huvudsak tvåvägskommuni- kation</i>				Arbetsroller, personlig påverkan, dvs. utvärderingar och team information
Inom teamet <i>Tvåvägskommun- ikation</i>				Team information, dvs. diskussioner kring teamets fokus och syfte
Inom projektgrupper <i>Tvåvägskommuni- ation</i>				Projekt information, dvs. projektrelaterade saker.
Intern företagskommun- ikation (corporate communication) <i>I huvudsak envägskommunik- ation</i>				Organisations- och företagsmål, syfte, ny utveckling, aktiviteter och resultat
I kolumnerna: Shannon- Weavers tre nivåer/ utmaningar	(A) Teknisk utmaning: Vilka kanaler används och hur exakt kan de användas för att förmedla budskap? Ex: intranät, Web 2.0 (online sociala kommunikationsverkt- yg som Facebook), e- mail, företagstidning, företagsevent, planerade möten och dialoger och skapandet av förutsättningar för spontana konversationer.	(B) Semantisk utmaning: Hur exakt kan de överförda symbolerna/ tecknen föra fram den önskade meningen? Till exempel komplexitet, översättningar, text, video, podcast, dialog mm.	(C) Effektivitetsutmaning: Hur framgångsrik är den överförda meningen i att påverka mottagarens beteende i önskvärd riktning? Detta kan göras med olika attitydundersökningar som till exempel medarbetarnöjdhet.	

Figur 7: Teoretisk referensram (författarnas modell)

3.9.1 Diskussion kring modellen

Modellen har en gedigen uppbyggnad av kommunikations-, marknadsförings och organisationsteori som logiskt diskuterats och sammanfogats och därför bör vara en intressant och relevant utgångspunkt för vår empiriska studie. Fusionen av våra två huvudteorier ger oss en tvådimensionell modell av intern kommunikation. Modellen är inte beprövad men den belyser två specifika aspekter – *Intressenter/aktörer* och *Utmaningar* vid kommunikation av en identitet.

Eftersom aktörerna i Welch-Jacksons (2007) modell brutits ut ur makromodellen ligger vår modell utanför själva diskussionen om *vilken* makromodell som bäst illustrerar kommunikation av en identitet. Genom att lägga oss utanför diskussionen kring makromodeller och istället lyfta frågan om *intressenter/aktörer* i förhållande till mikromodellerna för kommunikation av en identitet anser vi oss ha belyst ett område som tidigare inte fått det fokus det förtjänar. Vi ser därför modellen som vårt teoretiska bidrag till forskningen inom arbetsgivarvarumärke.

I följande kapitel, Empiri och Analys, kommer vi att exemplifiera hur modellen kan användas samt utifrån det empiriska materialet se om/hur modellen kan utvecklas. Avslutningsvis kommer vi i slutsatserna att diskutera hur vi upplevde det praktiska användandet av modellen.

4. Empiri

Empirikapitlet är, precis som teorikapitlet, uppdelat i tre delar. Efter en presentation av fallföretaget Ericsson kommer Budskap i form av varumärket och arbetsgivarvarumärket Ericsson att kartläggas. Vidare presenteras sedan de Aktörer som är inblandade i den interna kommunikationen av arbetsgivarvarumärket. Den tredje och sista delen behandlar de Utmaningar som kan uppkomma i kommunikationen av arbetsgivarvarumärket internt.

4.1 Företaget Ericsson

Ericssons huvudkontor i Kista ligger på gångavstånd till tunnelbanestationen och känslan av att befinna sig på ett campus är tydlig. Där finns stora sociala och gröna ytor och en välkomnande känsla med mycket färger. Besökaren möts av en stiliserad digital karta över världen med årtalen över Ericssons etableringar utsatta. Bilden av den globala koncernen speglas effektivt – bland annat har Ericsson inte precis hoppat på *Kinavågen*, de har varit aktiva där i över hundra år redan. Bortom receptionen leds en grupp under ledning av en engelsktalande guide genom en korridor som visar på Ericssons uppfinningar genom tiderna. Där kan besökaren följa företagets utveckling från 1876, då instrumentmakaren Lars Magnus Ericsson öppnade verkstaden LM Ericsson & Co tillsammans med en kompanjon och en springpojke. I slutet av 1878 levererade Ericsson de första telefonerna och därmed lades grunden för Ericsson-koncernen. Inte långt från denna historiska promenad finns en flitigt bokad konceptstad som byggts upp för att visa kunder ett exempel på framtidens kommunikativa samhälle och hur Ericsson avser att bygga infrastrukturen för det.

Från Ericssons huvudkontor styrs aktiviteterna i affärsområdena, sälj och marknadsföringsorganisationerna som till största del ligger utanför Sverige, samt all forskning och utveckling. En av dessa F&U-avdelningar, Ericsson Mobile Platforms, EMP ligger i den nordöstra delen av Lund, ett stenkast från institutionerna vid Lunds tekniska högskola. Byggnaden är grå och fyrkantig på utsidan men när besökaren kliver in slås denne av en storslagen insida med ett tjugotal meter till tak och en miljö som påminner om ett modernt museum. Matsalen är lätt futuristisk och lite här och var sitter anställda från olika avdelningar och konverserar. En broschyr på ett bord presenterar EMP:s roll inom Ericsson-koncernen. De anställda på EMP och dess systerorganisationer inom F&U står bakom över 20 000 olika patent. På kontoret i Lund arbetar cirka 1500 av avdelningens 2800 anställda med bland annat utveckling av PC-kort och innanmätet till Sony Ericssons mobiltelefoner.

Aktiebolaget Ericsson drivs idag med verkställande direktören och koncernchefen Carl Henric Svanberg och styrelseordförande Michael Treschow i spetsen. Investor AB och SHB-sfären har ca 40 % vardera av rösterna i Ericsson (www.ne.se) och har därmed stort inflytande. Även Skandia och Swedbank har större aktieposter i företaget (Ericssons årsredovisning 2007). Temat som genomsyrar årsredovisningen för 2007 är ”varje ögonblick är viktigt”. Citatet utgör kärnan i Ericssons vision om den kommunikationsintensiva värld som vi de facto lever i. Ericssons huvudsakliga verksamhetsaktivitet är idag att hjälpa och underlätta kommunikationen mellan människor. I årsredovisningen för år 2007 lyder verksamhetsbeskrivningen:

”Vi levererar kommunikationsnät, professionella tjänster och multimedialösningar till världens största och mest avancerade tjänsteleverantörer. Vi arbetar också med att föra ut telekommunikation till nytta för människor på världens tillväxtmarknader”

(Ericssons årsredovisning 2007:.2)

Ericsson har drygt 78 000 anställda varav 27 % av arbetar i Sverige (PowerPoint 1). Nettoomsättningen 2007 uppgick till 187 780 miljarder kronor, vilket är en förbättring gentemot 2006 och ett av de bästa resultaten i företagets historia (Ericssons årsredovisning 2007, www.svt.se) och klart bättre än de 298 kronor och 29 öre som uppvisades i vinst under det första verksamhetsåret (www.ericssonhistory.com).

4.2 Budskap

Med budskap avses, i enlighet med vår teoretiska modell, den identitet som företaget vill förmedla till dess intressenter/aktörer

4.2.1 Ericssons varumärke

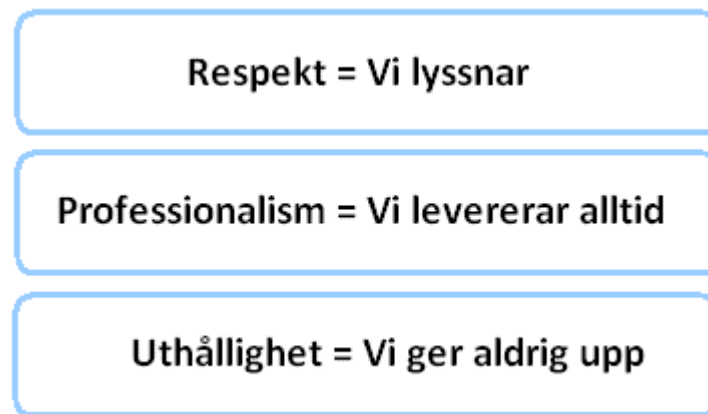
Johan Svedberg, varumärkesexpert på Ericsson och ansvarig för *Brand Refresh*, ett projekt för att revitalisera Ericssons varumärke, definierar varumärket utifrån en varumärkesplattform som omfattar vision och kärnvärden samt hur dessa kan omsättas i praktiken:

- Vision – The prime driver in an all-communicating world

Svedberg fortsätter:

”...jag tror att vad som krävs med all varumärkeshantering, om varumärket inte är extremt väl utmejslat och lättförstått, är relativt stora implementeringsinsatser och att medarbetarna bibringas förståelse och acceptans av grundvärderingarna och att man driver dem att agera på ett positivt sätt utifrån en värdeplattform i sitt dagliga arbete”.

Enligt Anna-Carin Bodin finns det inom organisationen en stark känsla av vad Ericsson står för, vilket grundar sig i kärnvärdena. Bodin menar att kärnvärdena lägger grunden för en förståelse för vart företaget vill och är på väg. Helena Norrman säger att en av Ericssons grundstenar är just kärnvärdena och att företagets identitet bottenar i *Respekt, Professionalism* och *Uthållighet*.



Figur 8: Ericssons kärnvärden (författarnas modell)

Med Respekt menar Ericsson att de alltid ska vara öppna och lyssna på vad andra har att säga för att stödja lärandeprocessen och dela med sig av kunskap till kunder och andra intressenter (PowerPoint 2).

Med Professionalism menar Ericsson att de ska vara lyhörda för kundernas behov för att förstå vad dessa vill uppnå, Ericsson håller sina löften (Ibid.).

Uthållighet är en förlängning av professionalismen och med det menar Ericsson att de ska vara hängivna sina mål och löften och alltid fokusera på resultat. Ericsson ska lägga outsinlig energi på att finna lösningar till kunderna (Ibid.).

Nicklas Olofsson, sektionschef på Ericsson Mobile Platforms i Lund, menar att de tre kärnvärderingarna Respekt, Professionalism och Uthållighet, går igen i allt arbete som

genomförs, ”de är en väldigt naturlig del i det dagliga arbetet”. Alla de anställdas insatser på arbetet återkopplas till hur väl de uppfyller kärnvärdena vilket i sin tur påverkar bland annat lönesättningen. Johanna Dahlström, anställd på EMP i Lund, berättar att de anställda i företaget utvärderas tre gånger per år för att se hur väl de anses representera de tre kärnvärdena.

På frågan om vilka Ericsson är svarar Svedberg:

”Vi är ett klassiskt ingenjers- , tvärsträckstekniskt företag där man kan säga att ingenjörsmannaskap, innovation, tekniskt ledarskap och att producera utrustning som förbättrar för omvärlden är djupt liggande kvaliteter i organisationen”.

Ericssons satsar mycket på innovation. För att kunna behålla sin plats som ledare i utvecklingen investerar Ericsson mer i F&U än sina konkurrenter, säger Norrman.

4.2.2 Ericssons Arbetsgivarvarumärke

Enligt Bodin har vikten av att vara en bra arbetsgivare alltid varit centralt på Ericsson. Företagets grundare, Lars Magnus, var tidig med att ta hand om sina anställda genom att exempelvis erbjuda lunch på arbetsplatsen, anordna ett dagis för de anställdas barn och ta hand om avlidna medarbetares änkor. Bodin menar att LM-andan till stor del lever kvar och vidare att Ericsson är ”ett företag med hjärta”. Ericsson är ett tufft, vinstdrivande företag men också ett typiskt skandinaviskt företag där ledningen bryr sig och vill ta hand om människorna i företaget. Bodin menar att företaget har gjort en lång resa de senaste 10-15 åren och att företaget nu fokuserar på att involvera medarbetaren i företagets strategiska planer på ett helt annat sätt än tidigare. Det syftar enligt henne bland annat till att göra Ericsson till en attraktiv arbetsgivare.

Förhoppning på den omarbetning av Ericssons varumärkesplattform som pågår är, enligt Svedberg, att det också ska ha effekt på arbetsgivarvarumärket och att Ericsson ska kännas ännu mer framåtblickande och ännu mer spännande att söka sig till för anställning. Vidare anser han att det borde ske en tillbakagång till det system som fanns i företaget för några år sedan, nämligen att alla nyanställda fick en genomgång av företaget.

Cecilia Bladh, ansvarig för arbetet med arbetsgivarvarumärket definierar det på följande vis:

”Ericsson har ett tydligt erbjudande till nuvarande och potentiella medarbetare. Erbjudandet är ett paket som kan summeras i en modell som heter ”We Expect, We Provide”, som beskriver vad Ericsson förväntar sig av medarbetaren samt vad medarbetaren kan förvänta sig av Ericsson”.

Bladh arbetar tillsammans med ett antal kollegor på att förbättra och kommunicera Ericssons arbetsgivarvarumärke. Hon förklarar att det paket som Ericsson kallar för *We expect, We provide* är vad företaget definierar som sitt arbetsgivarvarumärke. Det innefattar krav på både Ericsson och den enskilde anställde. Hon berättar vidare att Ericssons arbetsgivarvarumärke syftar till att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla rätt personal.

<u>WE EXPECT</u>	<u>WE PROVIDE</u>
- Leva efter våra kärnvärden	- Global diversifiering
- Tänka affärsinriktat	- Innovativ arbetsmiljö
- Passion att vinna	- Investering i den anställdes kompetens
- Lyhördhet för kunders önskemål	- En prestationsdriven karriär
- Lagarbete - ett Ericsson	- Empowerment
- Pålitlighet	- Tydliga förväntningar & mål

10

Figur 9: Ericssons arbetsgivarvarumärke (PowerPoint 1)

Bland kraven på anställda kommer kärnvärdena som en första punkt och följs av andra viktiga egenskaper som Ericsson kräver av sina anställda. I utbyte mot det erbjuds internationella möjligheter och andra goda förutsättningar för en bra karriär. Det som krävs och erbjuds av Ericsson kommuniceras både externt och internt och enligt Bladh är det av stor vikt för Ericsson att överensstämelsen däremellan är fullkomlig. Vidare är det avgörande att företaget lever upp till det som kommuniceras både externt och internt. Ericssons åtaganden gäller både hur de arbetar direkt gentemot varje anställd och den kultur som erbjuds. För att göra detta har företaget etikregler och *Codes of Conduct* för att ge chefer, men även anställda stöd i att praktiskt omsätta kärnvärdena. Även företagets positionering utåt genom bland annat

¹⁰ Författarnas översättning.

aktiviteter som *Corporate Social Responsibility, CSR*¹¹ spelar roll för hur de anställda ser företaget som arbetsgivare.

4.2.3 De anställdas syn på Arbetsgivarvarumärket

”Ericsson är ett spännande företag, bara det att man kan läsa om det i Dagens Industri varje dag”

Johanna Dahlström, Ericsson Lund

De intervjuade på EMP i Lund är överens när det gäller den positiva bilden av Ericsson som arbetsgivare. Ord som återkommer under intervjuerna är möjligheter, utveckling och karriär. Olofsson säger att Ericsson erbjuder stora möjligheter både nationellt och internationellt för att variera sitt arbete och kunna klättra i organisationen. Daniel Hök har också bilden av stora möjligheter att klättra inom organisationen och att vägarna är väl utstakade för att gå vidare internationellt. Vidare anser Olofsson att företaget erbjuder stort stöd och har bra system för att hjälpa individen att utvecklas. Jordan Vitella Espinoza menar även att ”om man har rätt ambition kan Ericsson verkligen hjälpa individen att utvecklas”. Han känner själv att han får utvecklas som ingenjör inom företaget och med sina arbetsuppgifter. Den personliga utvecklingen står i centrum.

Lagarbete och att arbeta och verka som *ett Ericsson* återkommer i intervjun med Olofsson. Han menar att om kommunikationen inte fungerar mellan medarbetarna, oavsett position, går det inte att skapa *ett Ericsson*. Varje medarbetare måste förstå sin roll i sammanhanget. Vidare anser han att olika personer drivs av olika drivkrafter och att det därför är viktigt att identifiera dessa hos var och en och få dem att utvecklas och känna att de tillför något till verksamheten. ”Det är viktigt att angripa varje anställd som en individ och här har IPM spelat en stor roll”¹². Utifrån en anställds perspektiv stöder Hök detta menar att det är lätt att skapa

¹¹Ericsson stöder bland annat Förenta Nationernas Global Compact som en del i sitt CSR arbete. En del av detta omfattar just löftet att erbjuda en diversifierad arbetsplats. Ericsson har tillsatt en anställd med särskilt ansvar, just för att se till globala program för att välkomna medarbetare från alla kulturer. (http://www.ericsson.com/ericsson/corporate_responsibility/cr07/vision_approach/communication_progress.shtml)

¹² IPM- Individual Performance Management finns på olika nivåer i företaget och innebär att den anställda träffar sin chef för ett längre samtal tre gånger om året. Processen innebär enligt Olofsson att den anställda, i samråd med chefen, ställer upp mål för de kommande tre till fem åren. För att se om målen uppfylls görs en utvärdering i mitten av året och en summering i slutet av året. Vid samtalen utvärderas även kring hur väl den anställda lever upp till Ericssons tre kärnvärden.

sin egen situation på Ericsson, att välja sina arbetsuppgifter. Stödet för den enskilde medarbetaren är stort oavsett vad en anställd vill arbeta med och på vilket sätt.

4.3 Aktörer

Med aktörer avses, i enlighet med vår teoretiska modell, de personer som är inblandade i den interna kommunikationen av arbetsgivarvarumärket.

Ledningens arbete sker till stor del med hjälp av olika staber. HR & Organisation, Kommunikation och Marknadsföring samverkar för att ge cheferna i organisationen de verktyg som behövs för att sprida Ericssons arbetsgivar- och varumärke internt.

På frågan om vilka som är inblandade i den interna kommunikationen av Ericssons arbetsgivarvarumärke svarar Bladh: ”Vår högsta ledning och alla ledare i verksamheten arbetar aktivt med våra *Ways of working* och *We expect, We provide*. Hon menar även att en *Orientation Day* har införts under våren 2008 för nyanställda i Sverige och att arbetsgivarvarumärket där ingår i agendan. Vidare menar Bladh att HR-funktionen är en viktig kommunikatör av Ericssons arbetsgivarvarumärke. “Vid rekrytering av nya medarbetare kommuniceras vad vi står för som arbetsgivare”.

Norrman berättar att internkommunikatörerna på Ericsson främst sitter ute i företagets affärsenheter, marknadsenheter samt i de globala funktionerna. Där är deras uppgift att genom skapande av system och strukturer effektivisera kommunikationen. För att lyckas med detta måste de vara en del i den avdelning de verkar på och i den verksamhet som utförs där.

Norrman menar att den interna kommunikationen kan skapa värde genom att skapa förutsättningar för att de anställda ska hitta motivation. Motivation kommer inifrån, det går inte att skapa. Förutsättningar kan dock skapas på olika sätt:

- 1 Genom att arbeta mot att ha kommunikativa chefer, på alla nivåer i alla led i hela organisationen – kanske den enskilt viktigaste framgångsfaktorn, alla kategorier
- 2 Genom att omvandla strategier och tankar till handling

”Vi arbetar väldigt lite med kommunikation för kommunikationens skull. Däremot jobbar vi väldigt mycket med att fundera på vad det är som vi försöker åstadkomma. Vad vill vi att det här ska resultera i.”

Helena Norrman, Ericsson Kista

En förutsättning för att kunna översätta strategier och tankar i handling är att företaget har en tydlig och lättförståelig struktur. Enligt Norrman arbetar de på Ericsson mycket med cheferna. Vid förändringar i organisationen använder sig företaget av olika typer av kommunikationsprogram. ”Förändring är nästan omöjlig utan kommunikation. Nyckeln till förändringen är vanligtvis cheferna., för att om chefen säger att detta är någonting som vi måste ta till oss så gör folk det”. Hon fortsätter ”Vi hjälper cheferna på att bli bättre på att kommunicera. Vi arbetar med oss själva för att bli bättre rådgivare. Vi jobbar med budskap, vi jobbar med förändringar, vi jobbar med beteenden. Vi jobbar med olika interna kanaler, tidning, intranät”.

HR och informationsavdelningarna hjälper cheferna att utvecklas i sin roll. En form av ledningskommunikation drivs direkt av Carl-Henrik Svanberg som vid större förändringar samlar ett stort antal chefer till möte. Dessa förväntas sedan föra informationen vidare. Bodin menar att i denna ”kaskadförflyttningen av information” går HR in och stöttar och skapar genvägar. Hon menar att de arbetar mycket medvetet med att göra chefer till bättre kommunikatörer. Vidare säger Bodin att de försöker paketera lösningar från centralt håll och att de har anställda som arbetar med kompetens, kompetensutveckling, coachning och motivationssystem.

Norrman pekar på chefens kritiska roll för de anställda:

”De viktigaste frågorna hanteras alltid av cheferna. Om det är svåra budskap vill de anställda inte läsa det någonstans utan höra det av sin chef”

Bodin, kommunikationsansvarig på HR- & Organisationsavdelningen på Ericsson menar att kommunikationsfokuset har blivit starkare efter att Carl Henrik Svanberg tog över rodret av Ericsson. Han kom in med en tydligt kommunikativ ledarstil på ett sätt som inte Ericsson har sett förut. ”Carl Henrik samlar 2-300 chefer och pratar med dem, dessa går sedan ut och pratar med sina underordnade. Chefen är inte bara kommunikatör, han ska även jobba med mål,

förväntningar, beteende och jobba med individen”. Mellan linjeföring och anställd jobbar vi mycket med *Individual Performance*. Olofsson säger att det för hans ledarskap är viktigt att:

”..se till varje individ och deras personliga utveckling. Där är IPM processen ett väldigt stöttande hjälpmedel. Kollar man på gruppen... självklart att var och en har en roll och identitet i gruppen och vet vad den personen ska göra, sedan personliga... olika personer drivs av olika drivkrafter, det är väldigt viktigt att hitta de drivkrafterna hos var och en och få dem att utvecklas och får dem att kännas att de tillför någonting till verksamheten. Men det tycker jag är väldigt viktigt att se var och en som individ”.

Ericssons chefer arbetar med tre typer av ledarskap; people leadership, organizational leadership och thought leadership (Bodin)

<u>PEOPLE LEADERSHIP</u>	<u>ORGANIZATIONAL LEADERSHIP</u>	<u>THOUGHT LEADERSHIP</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Lead by example - Generate energy - Communicate - Qualify everyday 	<ul style="list-style-type: none"> - Simplify - Mobilize - Push for excellence - Get results 	<ul style="list-style-type: none"> - See the big picture - Challenge - Seize opportunities - Drive one Ericsson

Figur 10 (Ericssons ledarskapsfokus)

Enligt Olofsson, går alla tre igen i det dagliga arbetet. Han använder sig själv av de olika typerna för att utvecklas till en bättre chef och medarbetare. De praktiseras dock inte aktivt utan det är snarare på så vis att de är sammanfattande begrepp av vad Ericssons chefer sysslar med i sitt arbete. I egenskap av ledare och chef menar Olofsson också att dessa tre typer av ledarskap är beroende av varandra och som en följd smälter de in i varandra i stor utsträckning. Olofsson menar att om de inte hade tagit hand om de anställda hade de heller haft ett Ericsson. Cheferna i sin tur stöts och utvärderas från ledningens håll, med hjälp av personal och experter från HR och kommunikationsavdelningarna. Olofsson talar om att organisationen verkligen ”rullade ut röda mattan” och hjälpte honom in i chefsrollen. Han menar att det är också mycket upp till varje chef hur mycket hjälp han eller hon behöver. Precis som alla andra i företaget utvärderas cheferna också. Bodin visar på att 70 % av Ericssons chefer är mycket starka i sin chefsroll och företaget arbetar för att stärka de övriga 30 %. Bodin menar vidare att de på Ericsson är bra på att arbeta med cheferna.

En hierarkisk uppdelning av arbetsstyrkan kan ses som naturlig, men Norrman ser också alternativ till den och för att lyckas tar hon hjälp av Ericssons interna avdelning *Consumer*

Labs som vanligtvis analyserar externa konsumentbeteenden med hjälp av en särskild segmenteringsmodell.

” ...man tänker ju att de är våra anställda, vi känner dem, men det gör man faktiskt inte. Vi är 78000 personer i 175 länder, inte en chans att vi vet vad de... klart vi vet deras hur gamla de är, deras utbildning och massa andra saker... men vi vet ju inte ”what makes them tick” vi vet att väldigt mycket av den kommunikation vi gör uppfattas som ”det är väl bra..”. men det är någonting som fattas, det går liksom inte hela vägen fram.... det är som om vi missar i anslaget... det är som att vi inte slår an på rätt sträng.”

Som exempel tar Helena upp Expressen som i alla fall tidigare sa sig skriva för den fiktiva karikatyren ”Nisse i Hökarängen”. De på tidningen visste att det fanns tillräckligt mycket ”Nissar” där ute som ville köpa tidningen. Det är mycket lättare att göra kommunikation för ”Nisse” istället för en anonym massa.

”Jag tror jättemycket på att försöka hitta några sådana karikatyror internt. För vi vet att om vi ska vända oss till R&D organisationen så tror vissa att det bara handlar om att skriva så många förkortningar som möjligt, och det kanske stämmer, men hur skriver man på ett sätt som tilltalar R&D organisationen, och hur tilltalar man Sales? Hur når man egentligen fram till dem? Vad har vi för geografiska, religiösa skillnader? Vi har ju jobbat med Kina i över 100 år så där är vi liksom... kompis... men det är svårare i länder som är nya och som växer väldigt fort.”

Helena fortsätter:

”Vad vi hoppas på med segmenteringen är en möjlighet att kunna hjälpa de olika grupperna att tala med varandra...genom att öka förståelsen för hur den andra gruppen kommunicerar.”

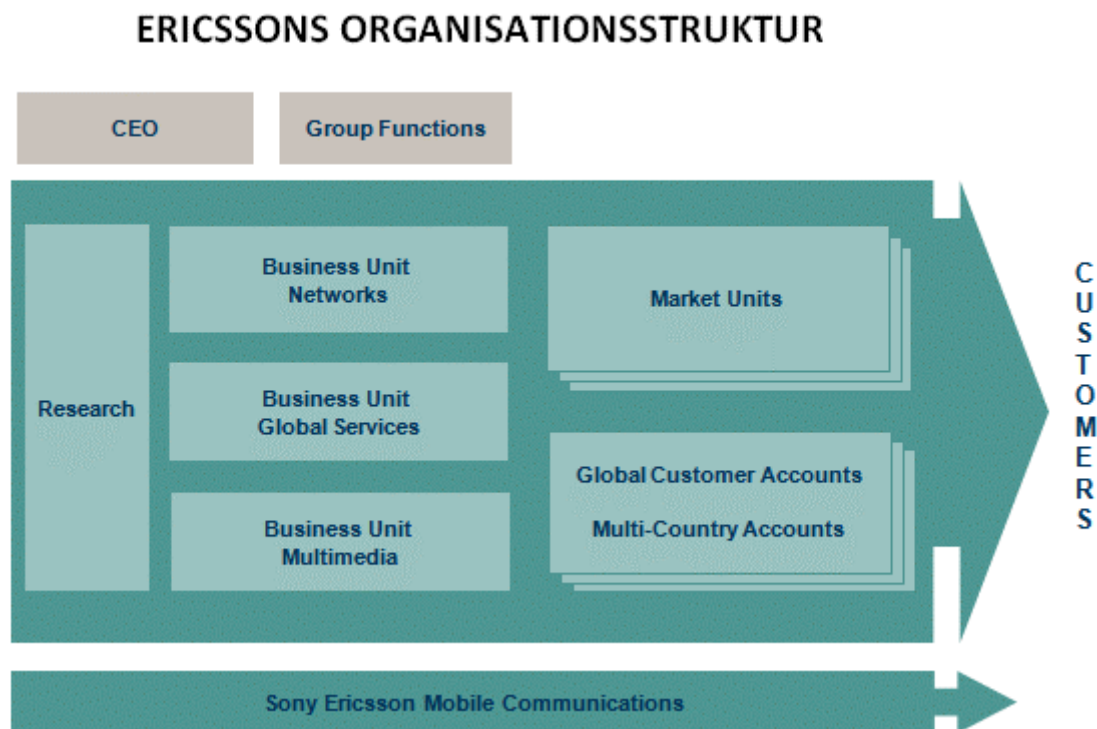
Bodin menar att Ericsson måste bli bättre på målgruppssegmentering och Norrman berättar senare att de också fokuserar på att segmentera de anställda för att rätt budskap ska nå rätt person.

4.4 Utmaningar

Utmaningar utgörs av de faktorer som kan tänkas sätta käppar i hjulet och förvanska budskapet i kommunikationen mellan sändare och mottagare. Här presenteras de utmaningar och problem som Ericsson ställs inför vid kommunikationen av sitt arbetsgivarvarumärke. Vidare beskrivs även Ericssons agerande och åtgärder som vidtas för att underlätta kommunikationen inom företaget.

4.4.1 Stor och komplex organisation

Enligt Norrman har Ericsson idag över 78 000 anställda. De anställda är utspridda över 175 länder och endast 27 % återfinns i Sverige (PowerPoint 1). Bodin menar att en matrisorganisation som Ericsson är komplex och att kommunikationen är svår eftersom den ”inte går i raka led”. Hon förklarar att kommunikationen måste gå åt olika håll för att nå rätt enheter eller personer. Norrman menar att den logiska strukturen har blivit bättre, tydligare och lättare att förklara för de anställda. Detta är ett viktigt medel för att alla ska förstå sin roll i helheten och ta till sig företagets strategier och tankar. Bodin menar att vet den enskilde medarbetaren tycker det är viktigt att förstå helheten och vart företaget är på väg. Hon säger att företaget idag är relativt bra på detta men att de kan bli bättre.



Figur 11: Ericsson matrisorganisation (PowerPoint 1)

För att underlätta svårigheterna med att kommunicera i den stora organisationen har kommunikatorerna enligt Bodin en viktig uppgift, att skapa genvägar. Hon menar att om en

anställd sitter fem steg ner i organisationen behöver denne inte kunna alla steg utan bara de viktigaste; ”var saker kommer ifrån och vad man ska leverera” som hon uttrycker det. Meningen är enligt Bodin att ”de stora budskapen ska plattas till och göras relevant för individen”. Hon poängterar här även vikten av chefen som kommunikatör.

Den fysiska placeringen av vissa olika funktioner inom Ericsson spelar också in på kommunikationen inom företaget. Mellan vissa avdelningar, till exempel de mest avancerade produktionsanläggningarna är närheten till FoU avdelningar viktigare än närheten till kunderna, säger Norrman.

En annan utmaning med organisationens storlek är att många av de anställda inom Ericsson-koncernen kommer från olika länder såsom Brasilien, Italien, Kina och Storbritannien (PowerPoint 1). Det innebär, enligt Norrman en stor geografisk och religiös spridning. Vidare menar hon att språkfrågan av det skälet nu är på tapeten i företaget. För att underlätta den globala kommunikationen håller Ericsson just nu på med översättning av material till exempelvis mandarin och traditionell kinesiska. Enligt Norrman används också *Podcasts*, vilket är ett nytt sätt att nå ut på olika språk som är avsevärt billigare än att översätta Ericssons interna tidning. Norrman menar även att Ericsson litar på de främsta aktörerna i andra länder och att de, med tanke på religions- och språkskillnader, från huvudkontoret överlåter till de lokala experterna hur kommunikationen ska skötas. Som de flesta andra världsomspännande organisationer använder sig Ericsson, enligt Norrman, av engelska som koncernspråk.

4.4.2 Mycket information & många kommunikationsforum

Hök menar att:

”Avdelningar bör ju veta vad andra avdelningar pysslar med... normalt är det ju bara topparna som vet vad de andra pysslar med... ju högre upp desto bättre översyn finns det. Tar man nere på gräsrotsnivå så finns det folk som inte har en susning om vad andra pysslar med. Där hade man behövt någon form av bättre kommunikation och att veta var det är man ska ta vägen när man har frågor, vilka är det jag pratar med för de här olika frågorna jag har?”

Hök menar också att de stora mängder information som skickas inom Ericsson via möten, e-mail och hemsidor gör det svårt för den enskilde individen att urskilja vad som är viktigt. ”Det är inte OK” enligt Hök eftersom Ericsson är ett utvecklingsföretag där alla måste att koll. ”Jag tror det är viktigt med en medvetenhet över hur saker ser ut och sedan en teknisk möjlighet för att man verkligen när man behöver det, hitta rätt på det du letar efter” menar Hök. Dahlström hävdar å sin sida det motsatta, ”jag tycker inte att det är för mycket information som är ett problem utan snarare tvärtom”. Theres Gårdenborg instämmer och säger att hon upplever att hon endast får den information som är relevant för henne. Däremot har hon hört av kollegor som har arbetat längre i företaget att det till slut blir för mycket information, ”om man har haft ett tidigare arbete inom företaget så släpar det efter och man får fortfarande information angående det”. Vitella Espinoza menar att han varken får för mycket eller för lite information utan snarare den precis den information han behöver för att utföra sitt arbete.

Enligt Bodin finns många öppna forum som exempelvis möten. I masskommunikationen återfinns nyhetsajter på både intranätsnivå och enhetsnivå. I den vardagliga kommunikationen ser det olika ut för respondenterna vi har intervjuat. Dahlström avrapporterar skriftligt till sin närmaste chef både veckovis och månadsvis medan Vitella Espinoza mestadels har direktkontakt med sin chef. Gårdenborg har mestadels direktkontakt med sin chef, dock inte särskilt ofta. Olofsson menar att han i egenskap av sektionschef försöker prata med sina anställda varje dag och han har veckomöten med hela sektionen. I kommunikationen mellan kollegor, projektgrupper och enheter använder Hök sig mycket av mail och telefoni medan Dahlström exempelvis använder sig av ett MSN-liknande forum, benämnt Same Time. Norrman menar att olika forum, funktioner och bloggar används för kommunikationen.

I kommunikationen av arbetsgivarvarumärket menar Bladh dock att de viktigaste kanalerna är HR-avdelningen och cheferna. Enligt Bladh är HR-funktionens personal viktiga kommunikatörer av arbetsgivarvarumärket vid rekrytering av nya medarbetare. Hon menar vidare att de regelbundna samtalen mellan chefer och medarbetare är ett viktigt verktyg för kommunikationen av arbetsgivarvarumärket.

För att underlätta kommunikationen inom Ericsson berättar Norrman att en social media (av Facebook-typ) är på väg att utvecklas. Tanken är att det ska bli enklare att få kontakt med de personer som har den kompetens som eftersöks. Under de intervjuer vi genomförde undrade vi därför hur de anställda ställde sig till förslaget. Olofsson sade, i egenskap av chef, att de

idag är dåliga på den typen av social digital networking. ”Som det är idag är det problem att ens publicera ett foto på anställda på en avdelning”. Möjligheten att lättare hitta rätt person med rätt kompetens inom företaget är välkommen men det han ser potentiella problem. Hök menar att ännu ett kommunikationsforum knappast är vad Ericsson behöver. Han tycker att det finns väldigt många hemsidor och oerhört mycket information redan och att det kanske hade varit bättre att bygga en struktur för informationsflöde mellan olika avdelningar, snarare än att leverera fler verktyg som potentiellt kan röra till det. Gårdenborg är skeptisk till konceptet och menar att det endast skulle fylla en funktion om alla i koncernen var aktiva användare. Dahlström är också tveksam till funktionen och menar att den nog skulle ta för mycket tid i anspråk.

För att kommunicera arbetsgivarvarumärket menar Bladh att de arrangerar kurser för företagets alla ledare, där området tas upp. Hon säger även att ”Vår högsta ledning och alla ledare i verksamheten arbetar aktivt med våra ”Ways of Working” och ”We expect, We provide”. Under våren 2008 har Ericsson enligt henne även infört en ”Orientation Day” för de nyanställda i Sverige, där arbetsgivarvarumärket står på agendan.

4.4.3 Handling och resultat

Hur mycket de anställda blir påverkade av kommunikation beror på typen av kanaler menar Bodin. Enligt Bodin har de formella kanalerna, såsom intranät, ca sju procents påverkan medan de strukturella kanalerna, organisationen, har ca 30 procents påverkan på de anställda. Resterande 60-65 procenten bygger på att företaget har cheferna med sig. När Bodin talar om dessa kanaler påpekar hon att det är ”ledarskapet som make it or brake it” när det gäller att få en fungerande kommunikation.

Som tidigare nämnts är Ericssons mål med arbetsgivarvarumärket att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla rätt personal. För att sedan se resultatet av arbetet och hur de anställdas inställningar och insikter har påverkats, bedrivs ett antal aktiviteter och mer eller mindre omfattande undersökningar. Specifika undersökningar görs när det finns behov säger Norrman. På organisationsnivå mäts effektiviteten av det kommunicerade meddelandet genom undersökningen Dialog. Enligt Bodin mäter denna undersökning medarbetarnöjdhet såsom; förhållandet till närmaste chefen, ledarskapsförmåga, kommunikation, känslan av ett Ericsson (lagarbete) och om de anställda identifierar sig med företagets kärnvärderingar.

Genom undersökningen får företaget möjlighet att se var arbetssituationen skulle kunna förbättras. Efter att åtgärder har satts in inom dessa områden kan resultatet av förbättringarna senare mätas igenom exempelvis personalomsättningshastighet.

De anställdas gensvar på Dialog som undersökningsmetod är övergripande positivt. Hög menar att det verkar vara ett bra sätt att se vad som kan förbättras i företaget. Dahlström menar att det är bra att både chefer och anställda utvärderas och att det är ett bra sätt för dem anställda att få komma till tals. Resultaten av undersökningen har presenterats på möten och Dahlström förklarar att hon är förvånad över hur stor genomslagskraft resultaten av undersökningen har haft.

På frågan om hur bra kommunikationen fungerar och om de anställda nås av Ericssons arbetsgivarvarumärke, svarar Bladh som följer:

Internt vill vi hålla en levande diskussion kring vad vi står för som arbetsgivare och säkerställa att vi lever upp till de budskap som vi kommunicerar internt och externt. Våra anställda trivs mycket bra i företaget (framgår av vår årliga, globala medarbetarundersökning) och personalomsättningen är låg, cirka 2%. Via ett flertal kanaler får anställda en bild av Ericsson som arbetsgivare. Förhoppningen är att vi framöver ska bli ännu tydligare i vår kommunikation, bland annat efter införandet av "Orientation Day".

Precis som Bladh nämner kan resultatet av Ericssons satsningar påvisas genom den låga personalomsättningen på ca 2 % och medarbetarnöjdheten som har ökat konstant de senaste åren. Det uppmärksammar även styrelseordförande Treschow som i sitt brev i årsredovisningen påpekar att Ericsson numera ligger på nivån *utmärkt* i sin medarbetarenkät jämfört med sina konkurrenter och jämförbara företag. Det baseras enligt Ericsson på internationell forskning inom området (Ericsson, Årsredovisning 2007). Enkäten som genomförs varje år och har ett deltagande på 90 procent och ledningens ambition är att upprätthålla den höga nivån och uppmuntra till ett ännu högre deltagande. Mycket hänger enligt Bodin på att Ericsson är bra på att mäta och följa upp, ”det går inte att gömma sig”.

5. Analys

Detta kapitel inleds med en kortare analys av Ericssons arbetsgivarvarumärke och därefter analyseras Ericssons kommunikationskanaler utifrån vår teoretiska referensram

Empirikapitlet visar Ericssons arbetsgivarvarumärke i modellen *We Expect – We Provide*:

<u>WE EXPECT</u>	<u>WE PROVIDE</u>
- Leva efter våra kärnvärden	- Global diversifiering
- Tänka affärsinriktat	- Innovativ arbetsmiljö
- Passion att vinna	- Investering i den anställdes kompetens
- Lyhördhet för kunders önskemål	- En prestationsdriven karriär
- Lagarbete - ett Ericsson	- Empowerment
- Pålitlighet	- Tydliga förväntningar & mål

Figur 9: Ericssons arbetsgivarvarumärke (PowerPoint 1) (författarnas översättning)

Som vår teori visar krävs det att Ericsson levererar sitt arbetsgivarvarumärke och värdeförslag till de anställda för att arbetsgivarvarumärkets, rent konkret, ska skapas (Barrow & Mosley, 2006). *We Expect – We Provide* är det *värdeförslag* som Ericssons anställda accepterat och förväntar sig att uppleva (Bladh)

Vår empiriska studie visar att de inom Ericsson valt att satsa på cheferna som den huvudsakliga kanalen för att nå ut till de anställda och driva och utveckla organisationen och i det leverera sitt *värdeförslag* till de anställda (Norrman; Bodin). På avhängd andra plats kommer hur ledningen organiserar och strukturerar företaget och de anställdas förståelse av detta (Norrman). Ingenting i vår empiriska studie pekar på att de från ledningens håll strategiskt arbetar med arbetsgivarvarumärket vad gäller kommunikationen mellan anställda, varken inom teamet eller i projektgrupper. Ericssons medvetna arbete med att göra cheferna till bättre kommunikatörer bör dock indirekt påverka hur alla anställda kommunicerar. Möjligheterna att flytta horisontellt inom företaget är också ett sätt som kan öka kommunikationen mellan anställda då deras interna kontaktnät och insikt/överblick av Ericssons verksamhet ökar.

Löftena om *Tydliga förväntningar & mål*, *Prestationsdriven karriär* och *Investering i den anställdes kompetens* är alla löften som kräver ett engagemang från arbetsgivaren i den individuella arbetstagaren. *Empowerment*¹³ kan både sägas kräva engagemang i den individuella arbetstagaren och en sponsring från central nivå. *Innovativ arbetsmiljö* och *Global differentiering* är löften som drivs centralt och utan direkt individfokus.

5.1 Chef till anställd

Med hjälp av *Individual Performance Management*, IPM sätter chef och anställd upp mål, både på lång och på kort sikt (Bodin). Dessa följs upp och summeras årligen och på så sätt levereras löftet om *Tydliga förväntningar & mål*. Hur väl den anställde lever upp till förväntningar och uppsatta mål är också avgörande för hans eller hennes möjlighet att utvecklas i karriären, alltså uppfylls löftet om *Prestationsdriven karriär*. Löftet om *Empowerment* kan uppfyllas genom att chefen tillsammans med den anställde tittar på vad det är den anställde vill göra och därefter klargör vilka steg som måste uppnås för att nå dit.

5.1.1 Tekniska utmaningar och åtgärder

Möjligheter till tvåvägskommunikation finns mellan chef och anställd. Personliga möten, utvärderingar, diskussioner, telefonsamtal, mail, instant messenger och social media är kanaler som alla är tillgängliga och används enligt vår empiri till denna kommunikation. Utmaningarna här handlar om att få cheferna med sig i kommunikationen med de anställda (Norrman; Bodin). Det mer strukturella verktyget som används för förmedlandet av arbetsgivarvarumärket i personliga möten kallas *Individual Performance Management, IPM*. (Olofsson; Bodin) Dessa möten som sker tre gånger per år innehåller målsättning på lång och kort sikt, uppföljning och utvärdering på en individuell basis. Inom Ericsson ses chefens kommunikation med den anställde som det främsta sättet att driva förändringsarbete och att upprätthålla och underhålla företagets kärnvärden (Bodin) Att chefen också är tillgänglig för kommunikation utöver detta, att han *har en öppen dörr* är viktigt. *People Leadership* handlar om att leverera varje dag. Viktigare meddelanden går ut till cheferna i organisationen för att de ska kunna presentera denna på ett sätt som passar den lokala organisationen. Ericsson ser detta som sin viktigaste kanal för att upprätthålla, underhålla och förändra organisationen.

¹³ Empowerment är någonting som är svårt att definiera. Ordagrant betyder det att ges kraft eller makt. Då vi inte klart fått Ericssons definition av ordet väljer vi att tolka det som den anställde har stor makt att påverka sin egen situation. Frihet att skapa ett meningsfullt arbetsliv inom Ericsson.

5.1.2 Semantiska utmaningar och åtgärder

De meddelanden som går ut till de anställda via chefsorganisationen vinner genom att de kan lokaliseras och presenteras på ett sätt relevant och förståeligt för den lokala organisationen. (Norrman) En möjlig utmaning på vägen är att meddelandet tolkas i flera led och därmed kan förvanskas. Exempel på det kan vara att ett budskap som ledningen skickar tolkas om av linjeförledaren som förmedlar vidare sin tolkning av budskapet till sina underordnade. Tvåvägskommunikationen leder till en möjlighet till minskad osäkerhet kring meddelandets innehåll. Ericssons *glocala*¹⁴ policy, där lokalt förankrade chefer och informatörer arbetar ute i organisationen bidrar till att minska störningarna i förståelsen av meddelandet (Norrman).

5.1.3 Effektivitetsutmaningar och åtgärder

Ericsson hävdar att 70 % av deras chefer är starka i sin chefsroll. Eriksson mäter sina chefer utifrån förmågan att leda människor, organisationen och idéer framåt (Bolin). Chefernas främsta verktyg för att lyckas med att leda de anställda framåt är IPM mötena med varje anställd. Mål sätts upp inte bara för året, utan för en möjlig karriärtrappa och individens utveckling mot dessa mål följs upp och summeras årligen (Olofsson). Utvärderingarna görs i relation till företagets kärnvärden och både chef och anställd får en bra bild av var de befinner sig. Löner och bonus baseras på detta resultat. Från företagsledningens håll arbetar de mycket med att dessa möten ska äga rum och att de ska ses som värdefulla (Bolin).

5.2 Ledning till anställd

De värdeförslag som inte går ut via närmsta chefen är *Innovativ arbetsmiljö* och *Global diversity*. *Empowerment* är delvis ledningens åtagande.

Empowerment är den anställdes makt att förändra sin situation. Ericsson välkomnar individens rörelse i företaget, både funktionellt, horisontellt och geografiskt. Med hjälp av HR avdelningen kan ledningen hjälpa cheferna att arbeta för att de anställdas rörelser inom organisationen möjliggörs (Bolin).

Innovativ arbetsmiljö är svårt, för att inte säga omöjligt, att mäta. Det är något kulturellt, något som *sitter i väggarna*. Att Ericsson är kreativa kan inte ifrågasättas – de har över 20 000 registrerade patent. Deras strategi är att ha en relativt konkurrenterna hög budget för forskning

¹⁴ Glocal – global organisation som agerar lokalt

och utveckling för att därmed leda teknologin framåt (Norrman). Thought leadership – ett krav på Ericssons chefer är också ett sätt att driva en innovativ arbetsmiljö.

Global diversifiering betyder att Ericsson välkomnar anställda från alla kulturer i företaget. Ericssons aktiviteter för att driva detta handlar också om strategiska beslut och procedurer.

5.2.1 Tekniska utmaningar och åtgärder

Vår teori visar på att den kommunikation som sker mellan ledning och anställda till största del är envägskommunikation (Welch-Jackson 2007). Företagstidning, intranät, mail och företagsevent är exempel på dessa. Även företagets struktur, strategi och policies kan räknas in här. Feedback på kanalerna och kommunikationen i stort kan de anställda i viss mån ge genom den årliga undersökningen *Dialog* (Norrman). Ledningen använder sig också av indirekt kommunikation genom att trycka på gemensamma procedurer och genomföra strukturella förändringar som ökar den anställdes förståelse för sin roll i teamet, projektgruppen, avdelningen och i koncernen som helhet (Bolin). Eftersom Ericsson har en god överblick över sina kanaler har de kunnat genomföra utvärderingar på kanalernas effektivitet och därmed kunnat gå vidare för att arbeta mer med de semantiska utmaningarna.

5.2.2 Semantiska utmaningar och åtgärder

Ericssons arbetspråk är engelska (Norrman) och följaktligen är majoriteten av den kommunikation som skickas ut på en global basis på detta språk. Skillnader i kultur och tolkningar av budskap kan här räknas som potentiella störningar för förmågan att nå ut med budskapet och slå an rätt sträng (Norrman). Hur väl företaget känner de anställda är avgörande för ledningens förmåga att formulera budskapen på rätt sätt (Ibid.). Ericssons arbete med kärnvärdena är ett sätt att skapa en företagskultur, *Ett Ericsson* (Bolin). Om mottagaren tolkar ledningens budskap tolkas utifrån detta, snarare än utifrån den sin lokala etniska eller religiösa identitet, ökar möjligheterna för en mer liknande tolkning av budskapet mellan olika anställda runt om i världen.

Ur vår empiri framgår även att det är viktigt för Ericsson att omvandla den otympliga klumpen av 78 000 anställda till ett ur förståelsesympunkt mer lätthanterliga personlighetstyper (Norrman). Genom detta kan ledningen öka den upplevda relevansen och genomslagskraften i dess kommunikation med anställda. För den anställda är den upplevda relevansen i att ta till sig budskap från ledningen är avgörande för den tid som avsätts. Mycket

irrelevant information, spam, har som effekt att den reducerar mottagarens intresse för och tid till de relevanta budskapen (Ibid.). För corporate communication som har en relativt kommunikationskanalerna *närmsta chefen* och *strukturförändringar* lägre genomslagskraft är detta mycket viktigt.

Vad gäller utmaningar så ger en i huvudsak envägskommunikation reducerade möjligheter för individen att klargöra otydligheter och tveksamma tolkningar i meddelandet.

5.2.3 Effektivitetsutmaningar och åtgärder

Med hjälp av olika avdelningar som Kommunikations- och HR- & Organisation-avdelningen samt externa konsulter kan ledningen genomföra olika typer av undersökningar på hur de anställda ser företaget (Norrman). Ericsson har sedan några år tillbaka årligen använt sig av en undersökning som kallas Dialog för att undersöka hur de anställda uppfattar företaget och sin roll i det (Bodin). Utöver denna mätning som i huvudsak fokuserar på hur pass nöjda de anställda är, utförs olika typer av undersökningar, både i koncernen som helhet och i delar. På detta vis kan ledningen skaffa sig en bild av hur företaget uppfattas av dess anställda och baserat på detta förändra och förbättra de aktiviteter, strukturer eller processer som kräver det (Ibid.).

När vi tittar på Ericssons arbete med att föra ut sitt *värdeförslag* utifrån vår teoretiska modell ger det följande resultat:

I raderna, Welch-Jacksons dimension				Kommunikationens innehåll
Närmsta Chefen (Line manager) <i>I huvudsak tvåvägskommunikation</i>	Strategisk användning av cheferna som kommunikatörer. Personliga möten med de anställda	Utbildning av cheferna för att göra dem bättre på att kommunicera budskap. Tillhandahållande av verktyg för att bättre strukturera kommunikationen, till exempel IPM.	Strukturerad uppföljning med hjälp av IPM verktyget.	Diskussion kring den enskilde anställdes möjligheter och skyldigheter. <i>We expect – We provide</i> . Mål sätts upp och utvärderas kontinuerligt.
Inom teamet <i>Tvåvägskommunikation</i>				Team information, dvs. diskussioner kring teamets fokus och syfte
Inom projektgrupper <i>Tvåvägskommunikation</i>				Projekt information, dvs. projektrelaterade saker.
Ledning till anställd <i>Envägskommunikation</i>	HR- och kommunikationsavdelningen försöker förenkla kommunikationen genom att skapa genvägar, så att rätt person nås av rätt kommunikation	HR försöker platta till budskapen och göra dem mer relevanta för individen, segmentering av anställda för att skicka rätt budskap till rätt person. Skapandet av lättförståeliga mål, struktur och strategier.	Använder Dialog för att ta reda på var förbättringar behövs, agerar utifrån det.	Företagsledningen kommunicerar kärnvärden, målsättningar, syften och arbetsgivarvarumärkeslöften
I kolumnerna: Shannon-Weavers tre nivåer/utmaningar	(A) Teknisk utmaning: Vilka kanaler finns tillgängliga/används?	(B) Semantisk utmaning: Hur ska meddelandet utformas för att förstås?	(C) Effektivitetsutmaning: Hur kan vi undersöka om meddelandet ger rätt effekt?	

Figur 12: Analys av teoretisk referensram (författarnas modell)

5.3 Avslutande analys

Ericsson har identifierat cheferna som en nyckel till att driva igenom förändring i organisationen (Bodin, Norrman).. För att lyckas få med sig cheferna har ledningen tagit HR & Organisationsavdelningen samt Kommunikationsavdelningen till hjälp för att utbilda och stödja cheferna (Ibid.) Norrman menar att Ericsson ställer väldigt höga krav på sina chefer men samtidigt erbjuder mycket stöd. Detta bekräftas av anställda vi talat med. Ledningens

arbete handlar mycket om struktur och strategi - att skapa förutsättningar och möjligheter för anställda och chefer med rätt ambitioner att utvecklas inom organisationen. Årliga undersökningar görs för att mäta hur nöjda de anställda anser sig vara och hur väl de känner sig insatta i vad företaget gör och står för. Detta ger ledningen viktiga indikationer på hur effektiva deras arbete är.

Vår undersökning har visat att det inom företaget finns en mängd olika kanaler för kommunikation. Cheferna och företagsstrukturen är de huvudsakliga kanalerna för att nå ut med arbetsgivarvarumärket och dess innehåll till de anställda (Bodin). Tonvikten läggs nu på att arbeta med budskap, förändringar och beteenden (Norrman). Sett från vår teoretiska referensram har de inom Ericsson hittat en lösning på de tekniska problemen för de huvudsakliga kanaler som används idag. Arbetet med beteenden handlar mycket om att bli bättre på att mäta och följa upp (Bodin). Sett ur vår teoretiska referensram fokuserar Ericsson på de semantiska utmaningarna då de försöker förbättra förståelsen för de anställda och arbeta närmare dem via cheferna. Mätningar, uppföljande och utvärderingar är sätt att mäta effektiviteten på.

Ericsson fokuserar däremot inte på Welch & Jacksons två kommunikationsdimensionerna som gäller anställd till anställd. (Norrman). Kommunikationsdimensionerna som används idag inom Ericsson är således främst de vertikala. Att man på Ericsson fokuserar på de två dimensioner som är lättast att styra och kontrollera, det vill säga kommunikationen från ledningen och den som går via linjecheferna kan ses som naturligt eftersom det är de dimensioner som involverar minst antal aktörer från den mer strategiska sidan i förhållande till de anställda.

Hur detta inverkar på kommunikationen av arbetsgivarvarumärket inom Ericsson är svårt för oss, för att inte säga omöjligt, från ett utomstående perspektiv att avgöra. Vi minns Norrmans ord: ” *”Vi arbetar väldigt lite med kommunikation för kommunikationens skull. Däremot jobbar vi väldigt mycket med att fundera på vad det är som vi försöker åstadkomma. Vad vill vi att det här ska resultera i.”* Vad kan då kommunikationen mellan anställda i team och projektgrupper resultera i vad gäller arbetsgivarvarumärket? Om vi återgår till modellen *We expect – We provide* så är den väldigt individfokuserad på *We Provide* sidan, medan *We expect* innehåller fraserna *Lagarbete – Ett Ericsson* och *Tänka affärsinriktat*. Den första kräver kommunikation inom teamet eller projektet samt en viss grad av homogenisering och

harmonisering över lag, och den andra kräver kommunikation och förståelse från ett större perspektiv. Ur ett externt perspektiv framträder detta som ett potentiellt problem. Ericsson efterfrågar teamwork och helhetstänkande men lockar sina anställda med individfokus. Båda är inte oförenliga, men dimensionen som har möjlighet att förena de båda – teamets roll för individen saknas i arbetsgivarvarumärket. Kommunikation av arbetsgivarvarumärket inom dessa dimensioner saknas därför. Det är inte uppsatsens syfte att utreda hur arbetsgivarvarumärket utformats utan vi nöjer oss med att konstatera att denna assymetri blottläggs genom användandet av vår modell. En kompensation för denna saknad kan däremot hittas i Ericssons krav på sina chefer och deras *People, Organization och Thought Leadership*. Precis som Norrman, Bladh och Bodin nämner, är just cheferna de som Ericsson ställer högre krav på och ledarskapsdimensionerna People, Organization och Thought betonar att *We Expect* sidan av arbetsgivarvarumärket gäller anställda i allmänhet och chefer i synnerhet.

Samtidigt, vad som framkommer *lite mellan raderna*, även om den hierarkiska kommunikationsstrukturen är väldigt effektiv i att föra ut budskap, sätta upp mål och utvärdera dessa utifrån ett managementperspektiv, så är det andra kommunikationsfunktioner som efterfrågas för det dagliga arbetet: Hök menar att en struktur för kommunikation mellan olika avdelningar hade varit ett värdefullt bidrag och Norrman hoppas att utvecklingen av ett socialt media och karikatyrer av typiska Ericsson anställda kan öka förståelsen av och kommunikationen inom och mellan olika grupper. Att man inom Ericsson ser den horisontella kommunikationen som viktig visar också vissa praktiska beslut såsom att lägga vissa tillverkningsanläggningar nära forskning och utvecklingsavdelningar (Norrman). Även uppmuntran till att låta de anställda röra sig horisontellt kan med god vilja räknas in. Utifrån vår teori kan vi således se att Ericsson i den horisontella kommunikationen inom företaget (mellan anställda) arbetar med att övervinna de tekniska utmaningarna och där har mycket kvar att utveckla innan denna ligger på samma nivå som kommunikationen mellan Ledning-Anställd och Chef-Anställd.

6. Slutsatser

Efter att föregående kapitel har kopplat samman det empiriska materialet med det teoretiska, kommer detta kapitel att summera vad vi genom vår analys har kommit fram till. Vidare presenteras de slutsatser vi har kunnat dra utifrån analysen. Här visar vi huruvida vi genom den empiriska undersökningen har lyckats uppfylla uppsatsens syfte. Slutligen ges förslag till fortsatt forskning inom området.

Syftet med uppsatsen var att kartlägga och visualisera hur kommunikationen av arbetsgivarvarumärket sker internt i ett företag. Från en sändare, i form av ledningen, till en mottagare i form av den enskilde anställde. För att lyckas med detta ville vi identifiera vilket budskap som skickas, vilka aktörer som agerar samt vilka utmaningar som kan finnas i den interna kommunikationen av arbetsgivarvarumärket.

6.1 Sammanfattning

Ericssons arbetsgivarvarumärke handlar mycket om att ge arbetstagaren möjlighet att själv skapa sig en framtid inom Ericsson. Arbetsgivarvarumärket utlovar öppenhet, kreativitet och klara besked om hur den anställde med företagets backing kan bli sin egen lyckas smed genom att jobba för Ericsson.

Det är inte nytt att företag lovar högt och brett till sina anställda, men precis som en namnlös analytiker sa, apropå att alla företag påstår att de anställda är deras främsta resurs, börjar företagen tro på det och agera därefter.

När vi började undersöka Ericsson hade vi redan tidigare, via artiklar, hemsidor och empiriska studier fått reda på att Ericsson skapat en bild av sitt företag såsom en respekterad arbetsgivare med goda interna kommunikationssystem.

Med Ericsson som exempel har vi visat att utgångspunkt i processen att kommunicera arbetsgivarvarumärket är värdeförslaget, det vill säga det innehåll som företaget utlovar den anställde i sitt arbetsgivarvarumärke. Denna information förmedlar Ericsson idag till alla nyanställda och är även utgångspunkt för samtliga medarbetarsamtal därefter. Detta förstärks ytterligare genom att samma material finns tillgängligt för intressenter på Ericssons hemsida. Våra intervjuer visade att de anställda var väl medvetna om vad företaget utlovar. Nästa steg, att de anställda verkligen ska uppleva situationen inom företaget som öppen och kreativ och

att varje anställd vet hur han eller hon kan bygga sin egen framtid inom Ericsson, är svårare att klara av.

Eftersom Ericssons arbetsgivarvarumärke har starkt fokus på individens möjligheter att förverkliga sig själv och växa inom företaget krävs det en individuell process med varje anställd för att på så sätt med företagets 78 000 anställda sätta tydliga mål och belöna efter prestation. Den kanal som Ericsson identifierat lämplig för detta är en regelbunden formell dialog mellan chefer och anställda. Till sin hjälp har cheferna ett verktyg för att tre gånger om året sätta mål, följa upp och sammanfatta den anställdes utveckling i förhållande till mer långsiktiga mål. För att på en global basis kunna leverera samma löfte till arbetstagarna satsar Ericsson på mycket stöd och utbildning till cheferna för att hjälpa dem att bli bättre i sin roll som kommunikatörer och i att leverera de löften företaget har gett de anställda.

6.2 Resultat

Det har varit mycket intressant att studera Ericsson och teorier kring arbetsgivarvarumärke, intern kommunikation och organisation. Vår initiala, kanske lite naiva bild var att arbetet bestod i att nå ut till de anställda med en identitet skapad av en varumärkeskonsult och genom effektiv kommunikation övertala de anställda om att det faktiskt speglade verkligheten.

Den första av våra frågeställningar var att undersöka budskapet som skickades. Här insåg vi snabbt att det inte handlade om *ett budskap* utan om *en serie transaktioner* för att arbetsgivarvarumärkets värdeförslag ska uppfyllas. Vår studie visar hur ett värdeförslaget levereras till de anställda precis så som Backhaus och Tikoo (2007) hävdar och att företaget därefter försöker leverera de utlovade värdena till de anställda. Barrow och Mosley (2006).

Ericssons budskap, deras arbetsgivarvarumärke är rimligtvis utformat utifrån deras långsiktiga strategi och positionering – arbetsgivarvarumärket ska inte bara attrahera, motivera och behålla anställda, det ska även leda de anställda till att handla rätt utifrån företagets situation på marknaden. Ericsson måste se en vinst med att till exempel ha anställda som rör sig horisontellt och internationellt inom företaget.

Nästa fråga gällde vilka aktörer som var inblandade i arbetet med ett arbetsgivarvarumärke. Vår teoretiska studie av Welch & Jackson gav oss *Ledning, Chefer och Anställda* i fyra olika konstellationer och vår empiriska studie av Eriksson ledde oss till ytterligare alternativ på

segmentering på personlighetstyper, karikatyrer på typiska Ericsson-anställda. Här gav vår empiri ett bidrag till vår modell då vi fick ett praktiskt exempel på alternativa segmenteringar av gruppen anställda.

Vår tredje och sista fråga tog upp vilka utmaningar och åtgärder ett företag stöter på i sitt arbete med ett arbetsgivarvarumärke. Här redovisar vi Ericssons specifika fall. Det är specifikt därför att det är knutet till de typer av värden som Ericsson tar på sig att uppfylla för de anställda genom arbetsgivarvarumärket. Vår studie kompliceras eftersom Ericssons budskap, det vill säga arbetsgivarvarumärkets löften handlar mycket om ett fokus på individen. Dock menar vi att eftersom detta är ett konkurrensmedel för att locka anställda är det ett fokus andra företag som konkurrerar om arbetskraft inte kan ignorera. Därmed blir den specifika studien av Ericsson relevant för företag som befinner sig i en liknande konkurrenssituation för att locka till sig eller behålla sina anställda.

Som diskuterat ovan är Ericssons hierarkiska kommunikation, den mellan Ledning-Anställd och Chef-Anställd väl utvecklad. Ericssons fokusområden kan således ses som nyckelfaktorer för hur de lyckats med sin interna kommunikation av arbetsgivarvarumärket genom att utnyttja dessa dimensioner (se modellen nedan). Vår studie visar dock på att de två tomma raderna, kommunikationen mellan anställda i team och i projektgrupp, kan vara relevanta att ta i beaktning vid utformningen av ett arbetsgivarvarumärke om man från ledningens sida är intresserad av att de anställda inte bara ska se sin roll i Ericsson utan även sitt teams roll i företagets helhet.

I raderna, Welch-Jacksons dimension				Kommunikationens innehåll Welch-Jackson 2007
Närmsta Chefen (Line manager) <i>I huvudsak tvåvägskommuni- kation</i>	Strategisk användning av cheferna som kommunikatörer. Personliga möten med de anställda	Utbildning av cheferna för att göra dem bättre på att kommunicera budskap. Tillhandahållande av verktyg för att bättre strukturera kommunikationen, till exempel IPM.	Strukturerad uppföljning med hjälp av IPM verktyget.	Diskussion kring den enskilde anställdes möjligheter och skyldigheter. <i>We expect – We provide.</i> Mål sätts upp och utvärderas kontinuerligt.
Inom teamet <i>Tvåvägskommuni- kation</i>				Team information, dvs. diskussioner kring teamets fokus och syfte
Inom projektgrupper <i>Tvåvägskommuni- kation</i>				Projekt information, dvs., projektets fokus och syfte
Ledning till anställd <i>Envägskommuni- kation</i>	HR- och kommunikationsavdel- ningen försöker förenkla kommunikationen genom att skapa genvägar, så att rätt person nås av rätt kommunikation	HR försöker platta till budskapen och göra dem mer relevanta för individen, segmentering av anställda för att skicka rätt budskap till rätt person. Skapandet av lättförståeliga mål, struktur och strategier.	Använder Dialog för att ta reda på var förbättringar behöver ske, agerar utifrån det.	Företagsledningen kommunicerar kärnvärden, målsättningar, syften och arbetsgivarvarumärkeslöften
I kolumnerna: Shannon- Weavers tre nivåer/ utmaningar	(A) Teknisk utmaning: Vilka kanaler finns tillgängliga/används?	(B) Semantisk utmaning: Hur ska meddelandet utformas för att förstås?	(C) Effektivitetsutmaning: Hur kan man undersöka om meddelandet ger rätt effekt?	

Figur 13: Slutsatser i teoretisk referensram (författarnas modell)

Som undersökningsverktyg var vår teoretiska referensram ett gott stöd. Den gav oss möjlighet att kategorisera kommunikationen inom Ericsson och uppställningen mellan utmaningar och aktörer och den var för vår förståelseinriktning mycket hjälpsfull. Användandet av vår modell i det empiriska arbetet ledde oss till alternativa kategoriseringar av aktörerna istället för vår hierarkiska, men då Ericssons huvudsakliga kommunikationsstruktur vad gäller arbetsgivarvarumärket är hierarkisk, passade vår ursprungliga uppställning bra. Analysen av Ericssons positionering i modellen ledde till frågor kring hur Ericssons arbetsgivarvarumärke är sammansatt – ett för oss överraskande resultat. Frågan för oss i detta fall är inte hur

Ericsson utformat sitt arbetsgivarvarumärke utan *om* det är relevant att ha ett arbetsgivarvarumärke som tar upp inte bara individperspektivet, men även teamets/projektgruppens roll för individen. Denna studie kan inte svara på det utan vidare forskning och förståelse kring syftet i utformningen av arbetsgivarvarumärket. En klar slutsats utifrån analysen av arbetsgivarvarumärket är dock att svaret på frågan beror på vilka beteenden och inställningar företaget vill betona. Vår modell hjälper här till att visualisera var företagets arbetsgivarvarumärke betonar, något som inte vid en första anblick är självklart.

Vi är dock nöjda med den insikt vår modell gav oss och hur den har hjälpt oss fram i arbetet att förstå hur ett arbetsgivarvarumärke kan kommuniceras. De insikter och ifrågasättningar kring den interna kommunikationen och arbetsgivarvarumärket som framkommit genom att analysera Ericsson har övertygat oss om att de flesta företag och organisationer som erbjuder sina anställda mer än ekonomisk kompensation för arbete kan finna det värdefullt att med modellens hjälp analysera vad man gör och varför. Även arbetsgivarvarumärkets innehåll går att diskutera utifrån modellen, särskilt i de fall då arbetsgivarvarumärket täcker värden på fler plan än bara individens. Modellens främsta svaghet är att den inte blivit testad tillräckligt. Dess användbarhet inom olika områden är också beroende på användarnas förståelse av Shannon-Weavers tre olika utmaningsnivåer, *teknisk*, *semantisk* och *effektivitet*. Eftersom dessa inte fick särskilt mycket uppmärksamhet när de utvecklades föreligger samma risk i vårt fall. Ytterligare bearbetning av dessa skulle således kunna vara relevant.

Vårt teoretiska bidrag har tagit sitt avstamp ur diskussioner kring *Corporate Marketing* (Balmer & Greyser 2006; Gregory 2007; Welsh & Jackson 2007) och det är i detta fält den kan bidra med ett mikroperspektiv av det interna förmedlandet av en (arbetsgivar)varumärkesidentitet.

6.3 Avslutande ord

Vi har efter denna analys kunnat bekräfta vad vi i teorin visste innan; att Ericsson är en kommunikativ arbetsgivare. Syftet med att skapa en modell har varit att visualisera att både utmaningar/problem och handlingar ligger på olika nivåer och påverkar varandra. När vi i den teoretiska modellen har positionerat var Ericsson har lagt fokus har vi först och främst uppfyllt uppsatsens syfte och besvarat de frågor vi ställde i inledningen. Därefter har vi

kunnat se hur vårt teoretiska bidrag vidare kan testas för att kunna kvalificera som ett fullgott bidrag till ämnet *Corporate Marketing* där vi anser det höra hemma.

Så som vi inledningsvis beskrev har Mike Tyson lyckats kommunicera bra med sin publik . Här, avslutningsvis skulle vi vilja påstå att detta är en bedrift som även Ericsson lyckats med genom sin kommunikation av företagets arbetsgivarvarumärke till de anställda. Som vi nämnde i inledningen känner de flesta inte Mike Tyson personligen utan vi känner honom bara ryktesvägen och via media. När Ericsson däremot riktar sig internt, mot sina anställda, är det en grupp med gedigen insyn och kännedom om företaget.. Ericssons match är till skillnad från Mike Tysons mycket längre och det handlar mer om att dansa än att gå på knock; genom ett medvetet kommunikationsarbete undviker företaget att trampa de anställda på tårna samtidigt som företaget kan leda dansen framåt.

6.4 Förslag på fortsatt forskning

Vi hoppas att vår modell kan ge inspiration till vidare forskning inom intern kommunikation av varumärken, men även leda till ökad förståelse av intern kommunikation i allmänhet samt utformningen av ett arbetsgivarvarumärke. Det senare ser vi som ett speciellt intressant ämne att studera utifrån dess kommunicerbarhet, och då möjligtvis med hjälp av vår modell eller ett liknande upplägg. Hur kan företaget marknadsföra en unik identifierbar arbetsgivarvarumärkesidentitet som samtidigt uppmuntrar till ”rätt” beteende? Den befintliga modellen används ur ett arbetsgivarvarumärkesperspektiv, men är av sådan karaktär att den lika gärna skulle kunna användas vid studier av det korporativa varumärket eller liknande. För kommunikationen mellan anställda hade vi först planer på att integrera Karl E. Weicks teorier om Sensemaking för att illustrera den sociala processen som ligger till grund för hur de anställda uppfattar arbetsgivarvarumärket. Vi ser fortfarande detta som mycket intressant, särskilt med tanke på hur socialt media utvecklas. Intressant vad gäller vår studie av Ericsson, hade även varit att se hur den interna kommunikationen och kommunikationskulturen ses utanför Sverige. Till exempel kan det starka individfokuset i Ericssons arbetsgivarvarumärke vara främmande i Asien? Skulle arbetsgivarvarumärket kunna vinna på en tydligare gruppidentitet där?

7. Källförteckning

Publicerade källor

Aaker, D (1996), *Building strong brands*, The free press 1996

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

Backhaus, K & Tikoo, S (2004) *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International Vol. 9 No.5

Balmer, J M T & Greyser, S A (2006) *Corporate marketing – Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation*, European Journal of Marketing Vol. 40 No. 7/8, pp. 730-741

Balmer, J M T & Grey, E R (2003) *Corporate brands: what are they ? What of them?*, European Journal of Marketing Vol.37 No 7/8

Barrow, S & Mosely, R (2006) *THE EMPLOYER BRAND, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*

Bickerton, D (2000) *Corporate reputation versus corporate branding: the realist debate. Corporate communications. An international journal*, vol 5

Brønn P.S, Engell A, Martinsen H, (2006) *A reflective approach to uncovering actual identity*, European journal of marketing Vol. 40 No. 7/8

de Chernatony, L & Suvatjis, J Y (2005) *Corporate Identity Modelling: A Review and Presentation of a New Multi-dimensional Model*, Journal of Marketing Management 2005, 21

Collins, C J & Sovina, J (2003) *The effects of organizational brand equity on employment brand equity and recruitment outcomes*, Academy of management proceedings 2003.

Cornelissen, J (2000) *Corporate Image: An audience centered model*, Corporate Communication, An international journal Vol.5 No 2, 2000

Cornelissen, J, Haslam, & Balmer, (2007) *Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products*, British Journal of Management, Vol. 18, S1–S16 (2007)

Gregory, A *Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: the Communication Dimension*, Journal of Marketing Management 2007 Vol. 23 No. 1-2, pp. 59-73

Hatch, M J & Schultz, M (2003) *Bringing the corporation into corporate branding*, European Journal of Marketing; 2003; 37, 7/8

- Holme, I M & Solvang, B K** (1997) *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2:a upplagan
- Ind, N** (2001) *The power of brand champions*
- Ind, N** (2004) *Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion*, Kogan Page
- Jacobsen, D I** (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*
- Kapferer, J-N** (2004) *The new strategic brand management*, Kogan Page, 1997, 2004
- Keyton, J**, (2005) *Communication Research: Asking Questions, Finding Answers*, McGraw-Hill
- Kotler, P** (2006) *Marketing Management*, 12th edition
- Kvale, S** (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur
- Melin, F** (1999) *Varumärkesstrategi: Om konsten att utveckla starka varumärken*. Författarna och Liber
- Miles, S J & Mangold, W G** (2004) *A Conceptualization of the Employee Branding Process*, Journal of relationship marketing, vol. 2, No 2/3
- Ritson, M**, *Marketing and HR collaborate to harness employer brand power* (2002, 24 oktober) Marketing London (080420)
- Robson, & Tourish**, (2005) *Managing internal communication: an organizational case study* *Corporate Communications*; 2005; 10, 3; ABI/INFORM Global
- Shannon, C & Weaver, W** (1949) *The mathematical Theory of Communication*, Bell Industries
- Stuart**, (1999) *Towards a definitive model of the corporate identity management process*, Bradford.
- Welch, M & Jackson, P R** (2007) *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 12 No. 2, 2007 pp 177-198
- van Riel, C B M** (1997) *Research in Corporate Communication: An Overview of an Emerging Field*, *Management Communication Quarterly* 1997; 11; 288
- van Vuuren, M, de Jong, M D T & Seydel, E R** (2007) *Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment*, 2006, publicerat i *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 12 No. 2, 2007 pp. 116-128

Elektroniska källor

www.affarsvarlden.se, *Affärsvärlden* (Hämtat 080510)

www.ericsson.com, *Ericsson* (Hämtat 080513)

www.ericssonhistory.com, *The history of Ericsson* (Hämtat 080513)

www.stepstone.se, *Employer branding – morgondagens konkurrens fördel* (Hämtat 080331)
https://www.stepstone.se/home_fs.cfm?contentpage=https%3A//www.stepstone.se/content/se/se/rs/ForarbetsgivareEmployerbranding-morgondagenskonkurrensfordel.htm

www.sverigesinformationsforening.se, *Sveriges Informationsförening* (Hämtat 080417)
<http://www.sverigesinformationsforening.se/aktuellt--press/pressmeddelanden/2007/ericsson-ar-bast-pa-information.aspx>

www.etymonline.com *ONLINE ETYMOLOGY DICTIONARY* (Hämtat 080505)
<http://www.etymonline.com/index.php?term=organize>

www.fastcompany.com *FAST COMPANY.COM* (Hämtat 080505)
<http://www.fastcompany.com/magazine/58/chalktalk.html>

Övriga skriftliga källor

Universum Communications (2007) *Karriärbarometern 2007* (Hämtat 080502)
http://www.liu.se/content/1/c6/06/99/75/0711_1M%C3%A5lgruppsrapport%20Data_IT%20-%20Link%C3%B6pings%20Universitet.pdf

Ericsson *Ericsson Årsredovisning 2007*

Gate report (2007) *Kampen om kompetensen*, 02/07

PowerPoint 1, Ericsson, *Leaders in a global organization*, mottagen under intervju med Anna-Carin Bodin

PowerPoint 2, Ericsson, *Our Corporate Brand Platform*, mottagen under intervju med Johan Svedberg

Muntliga källor

Seminarium

Melin, Frans *seminarium*, Lund 2008-05-14

Intervjuer

Cecilia Bladh, *Manager Student Relations and Employer Branding*, Stockholm (2008-05-28)

Helena Norrman, *chef intern kommunikation Ericsson*, Stockholm (2008-05-12, 2008-05-22)

Anna-Karin Bodin, *Kommunikationsansvarig på HR&Organisation Ericsson*, Stockholm (2008-05-22)

Johan Svedberg, *varumärken Ericsson*, Stockholm (2008-05-26)

Nicklas Olofsson, *sektionschef test och verifiering (multimedia) Ericsson*, Lund (2008-05-26)

Johanna Dahlström, *sourcing av mjukvara Ericsson*, Lund (2008-05-26)

Jordan Vitella Espinoza, *utveckling av multimedia Ericsson*, Lund (2008-05-26)

Daniel Hök, *KPI-koordinator Ericsson*, Lund (2008-05-26)

Theres Gårdenborg, *utvecklingsingenjör*, Lund (2008-05-26)

Bilaga 1

Intervjufrågor

Samtliga intervjuer har inletts med frågorna:

Vad är din position i företaget?

Hur länge har du suttit på denna position?

Hur länge har du arbetat i företaget?

Intervju (skriftlig) 2008-05-28

- **Cecilia Bladh, Manager Student Relations and Employer Branding, Stockholm**

Har Ericsson ett uttalat arbetsgivarvarumärke och i så fall hur lyder det?

Vad är syftet med Ericssons arbetsgivarvarumärke?

Vad vill ni framförallt kommunicera till era anställda?

Vem arbetar framförallt med arbetsgivarvarumärket?

Kommuniceras arbetsgivarvarumärket aktivt internt? Om ja, vilka kanaler/verktyg används för detta och vilka är inblandade i denna kommunikation?

Har du någon uppfattning av hur bra denna kommunikation fungerar, om de anställda nås av budskapet i arbetsgivarvarumärket?

Intervju (per telefon) 2008-05-12

- **Helena Norrman, chef intern kommunikation, Stockholm**

Hur ser den interna kommunikationen i Ericsson ut och vilken är Ericssons definition av internkommunikation?

Vilka avdelningar (och personer) är inblandade i arbetet med intern kommunikation?

Hur ser systemet för intern kommunikation ut i stora drag?

Har Ericsson ett uttalat employer brand?

Intervju 2008-05-22

- **Helena Norrman, chef intern kommunikation, Stockholm**

Vad är syftet med att sträva efter en god intern kommunikation på Ericsson?

Är det en rent strategisk fråga eller finns det andra aspekter?

Hur arbetar ni med att förbättra den interna kommunikationen?

Du pratade i den förra intervjun om de globala kanalerna i Ericsson såsom intranät, företagstidning, video, podcast etc. De används beroende på typen av budskap.

Vilket skulle kunna tänkas ha bäst genomslagskraft i kommunikationen av Ericsson arbetsgivarvarumärke/identitet som arbetsgivare?

"Vilka är vi?" menar du är en stor svaghet hos Ericsson. Eftersom det är grunden i ett företags identitet som arbetsgivare och senare den image som de anställda uppfattar bör detta vara ett problem.

Har Ericsson en identitet som de kommunicerar/vill kommunicera till de anställda?

Om ja, hur kommuniceras i så fall den identiteten, rent konkret, till de anställda?

Ericsson är enligt dig ett kunskapsföretag, kan man då säga att det är den bilden/det varumärket ni också vill förmedla till de anställda i ert arbetsgivarvarumärke?

Hur förmedlar ni i så fall det, rent konkret, till de anställda?

Hur ser internkommunikatörernas arbete ut?

Hur utbildar ni era chefer och anställda i intern kommunikation?

Du sade i den förra intervjun att Ericsson inte riktigt arbetat med att kommunicera sitt varumärke. Har du något förslag på hur Ericsson bättre kan kommunicera sitt arbetsgivarvarumärke?

Hur ser samarbetet mellan HR-avdelningen ut?

Hur ser samarbetet med Communications ut?

Intervju 2008-05-22

- **Anna-Karin Bohlin, HR, Stockholm**

Vilka/Vem/Vad är Ericsson?

Hur ser arbetat med att behålla anställda och förstärka en positiv bild av Ericsson ut?

Vad vill ni förmedla till de anställda?

De värden ni kommunicerar i externt i rekryteringen, hur väl tycker du att de implementeras/förkroppsligas internt?

Är arbetet effektivt?

Arbetar ni på samma sätt gentemot alla anställda eller är de uppdelade i olika grupper för olika typer av kommunikation/budskap?

Vilka huvudgrupper ser ni till vad gäller anställda?

Har ni någon profil på den typ av anställda ni vill ha på Ericsson?

På vilket sätt kommunicerar HR avdelningen med anställda?

Hur väl fungerar det?

Hur ser samarbetet mellan HR och kommunikationsavdelningen ut?

Arbetar ni tillsammans med marknadsföringsavdelningen och i så fall hur ser det samarbetet ut?

Vad önskar du att ni hade mer möjlighet att arbeta med, fokusera mer på för att påverka Erikssons employer brand?

Intervju (per telefon) 2008-05-26

- **Johan Svedberg, varumärken, Stockholm**

Vilka är Ericsson? Hur ser Ericssons korporativa varumärke ut?

Ericssons "value proposition" till de anställda lyder att de som arbetsgivare uppmuntrar till individuell drivkraft och prestation samtidigt som de fokuserar på hur varje medarbetare kan bidra till och dra nytta av den kollektiva kraften (www.ericsson.com 080510).

Anser du att detta kan anses vara Ericssons arbetsgivarvarumärke?

Hur kommunicerar ni ert arbetsgivarvarumärke internt till de anställda, vilka kanaler används?

Tror du att de anställda uppfattar och agerar utifrån arbetsgivarvarumärkets budskap?

Under intervjun med Helena Norrman fick vi veta att ni just nu arbetar med att omarbete varumärket (brand refresh).

Vad innebär detta och kommer det att påverka arbetsgivarvarumärket?

Intervju 2008-05-27

- **Nicklas Olofsson, sektionschef test och verifiering (multimedia), Lund**

Beskriv Ericsson som företag

Ericssons arbetsgivarvarumärke är att attrahera och behålla anställda.

Hur påverkar det dig i ditt arbete som chef?

Hur ska man som chef arbeta med/kommunicera Ericssons arbetsgivarvarumärke till de underställda medarbetarna?

Vad vill ledningen i Ericsson att du ska kommunicera till de anställda på din avdelning?

Inom Ericsson talar man om målsättningarna People Leadership, Organizational Leadership och Thought Leadership

Hur påverkar det dig i ditt arbete?

Ser du det praktiseras i organisationen och i så fall hur?

Finns det någonting du ser kan förbättras för att nå dessa mål?

Inom Ericsson ser man cheferna som den främsta kommunikationskanalen mot de anställda.

Hur påverkar det dig i ditt arbete?

Vad upplever du för svårigheter med det?

Vad upplever du som positivt?

Vad tycker du kan förbättras eller fokuseras mer på?

Vilket stöd och uppbackning har du fått för att utvecklas som ledare?

Finns det någonting du skulle vilja arbeta mer på i rollen som chef?

I rollen som chef, vad ser du som din främsta uppgift i förhållande till dina underställda medarbetare?

Hur skapar du en god kommunikation med dina underställda medarbetare, teknisk eller direkt kontakt – veckomöten etc.?

Hur kan du som chef bidra för att öka medarbetarnöjdheten i företaget?

Hur upplever du relationen till Ericssons ledning? Hur kommunicerar dem med er?

På vilka sätt får du främst information som rör företagets strategi och målsättningar?

IBM har byggt upp ett internt system som påminner om Facebook, en social media, inom sitt intranät. Många företag, bland annat Ericsson tittar på möjligheterna med detta.

Hur ser du på social media för att öka kommunikationen inom företaget mellan anställda?

Intervjuer 2008-05-26

- **Johanna Dahlström, sourcing av mjukvara, Lund**
- **Jordan Vitella Espinoza, utvecklare multimedia, Lund**
- **Daniel Hök, KPI-koordinator, Lund**
- **Theres Gårdenborg, utvecklingsingenjör, Lund**

Hur skulle du kort beskriva Ericsson och Ericsson som arbetsgivare?

Hur skulle du beskriva kommunikationen i ditt dagliga arbete?

Saknas något? Kommuneras det för mycket ibland?

Om du behöver få eller ge information till någon, är det lätt att hitta rätt person?

Ericsson arbetar just nu med en ny typ av social media som ska öka samarbetet och kommunikationen mellan de anställda (av facebook-typ), tror du att det kan bli ett bra forum?

Hur fungerar kommunikationen med din närmaste chef?

Hur fungerar kommunikation inom projekt, avdelningar och mellan kollegor?

Vad ser du för möjliga förbättringar?

Ericsson utför årligen en undersökning som heter Dialog, där ni som anställda får möjligheten att ge er åsikt om arbetssituationen.

Anser du att det har resulterat i förbättringar?

Känns det som att Dialog är ett bra sätt för de anställda att komma till tals och påverka företaget?

Finns det andra möjligheter för dig som anställd att påverka arbetssituationen?

Bilaga 2

Motivering Stora Informationspriset 2006

"Ericsson har i ett utsatt och kritiskt läge klarat att vända situationen från en akut ekonomisk kris till en återvunnen position som ett ledande internationellt bolag. Utgångspunkten för detta arbete har varit ett värdebaserat ledarskap och en tydlig affärsstrategi. I den processen har information och kommunikation spelat en avgörande roll.

Kommunikationen genomsyrar Ericssons ledarskap och bidrar därmed i avgörande grad till att förverkliga koncernens strategi. Ett integrerat arbetssätt med andra funktioner i kombination med globala mät- och belöningsssystem är ett nytänkande i kommunikationsarbetet som förtjänar att uppmärksammas."

Motivering Ljuspennan 2006

"Ericsson tilldelas 2006 års Ljuspenna för sin genomtänkta strategi att satsa på cheferna som den viktigaste länken i den interna kommunikationen i företaget.

I en tid av omfattande förändring har den interna kommunikationen fått en uttalad och central roll i Ericsson. Cheferna pekas ut som de viktigaste i det arbetet. Här har man gjort ett tydligt vägval där de interna resurserna inom interninformationsområdet till stora delar satsas på att stötta cheferna som kommunikatörer. Som ett led i detta har en kommunikations- och ledarskapsutbildning för företagets chefer tagits fram i samarbete med HR.

Den tydliga kopplingen mellan företagets verksamhetsstrategi och mål och målen för den interna kommunikationen bidrar till ett framgångsrikt förändringsarbete. Som stöd för cheferna i detta arbete finns informationsfunktionen representerad i ledningsgrupper på alla nivåer. Informatören har här en uttalat strategisk roll som rådgivare i kommunikationsfrågor till sin respektive ledningsgrupp.

Kanalerna; intranät, tidning, webbtve och nyhetsbrev bland andra, utgör en väl fungerande mix för sin målgrupp. De kompletterar chefernas kommunikation och verifierar fakta. Detta, tillsammans med att man regelbundet mäter såväl attityder till kanalerna som synen på kommunikationsarbetet i stort och använder resultaten i det interna utvecklingsarbetet, gör Ericsson till en värdig vinnare av 2006 års Ljuspenna."

(<http://www.sverigesinformationsforening.se/aktuellt--press/pressmeddelanden/2007/ericsson-ar-bast-pa-information.aspx>)