

Kurskod: SKOM12  
Termin: Vårterminen 2015  
Handledare: Jörgen Eksell  
Examinator: Mats Heide

# **Den kommunala arbetsgivaren som varumärke**

**Hur medarbetare upplever en kommuns arbetsgivarlöfte och  
arbetsgivarmärkeskommunikation**

**DANIEL MÅRTENSSON & VIKTOR ÖSTLUND**

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation

Examensarbete för masterexamen



# Abstract

---

Today, employer branding is applied by many types of organizations to involve employees in the organisation's brand process. However, there are few studies that examine the public sector, where application is common. There are also few studies that have an employee perspective on branding. Our study shows how new employees are experiencing a municipality's employer value proposition and how employees perceive the employer brand communication. Conclusions from the study include that the possibility to contribute to society is perceived as an important part of the municipality's employer identity. The study also shows that salaries are perceived to have an important symbolic value. In addition, the study shows that the employer brand is closely linked to the municipality brand and the city brand.

Keywords: employer branding, public sector, municipality, branding

# Sammanfattning

---

Många olika slags organisationer tillämpar idag arbetsgivarmärkning, exempelvis svenska kommuner. Trots det finns det få studier som undersöker deras tillämpning av arbetsgivarmärkning. Arbetsgivarmärkning riktar sin kommunikation till blivande och befintliga medarbetare. Trots det är både det kommunikativa perspektivet samt medarbetarperspektivet understuderat. Vår studie undersöker hur nyanställda medarbetare upplever en kommunal arbetsgivares arbetsgivarlöfte och varumärkeskommunikation. Studien mynnar bland annat ut i slutsatsen att möjligheten att bidra till samhället upplevs vara en viktig del av kommuners arbetsgivaridentitet. Studien visar även att lön upplevs ha ett betydelsefullt kommunikativt och symboliskt värde. Dessutom visar studien hur arbetsgivarmärket är tätt knutet till kommunens varumärke och stadens varumärke.

Nyckelord: Arbetsgivarmärkning, offentlig sektor, kommunal verksamhet, varumärkesarbete

# Förord

---

Stort tack till vår handledare Jörgen Eksell som gett oss idéer och inspiration. Du har gjort mycket mer för oss än vad man kan förvänta sig av en handledare. Tack för ditt tålamod, stöd och engagemang!

Vi vill även rikta ett tack till Helsingborgs stad och vår kontaktperson Jeanette Ahrling som inte bara låtit oss studera organisationen utan även hjälpt oss att hitta och boka in alla intervjuer. Vi vill också tacka alla som ställt upp på intervjuer. Tack för er generositet och för era intressanta åsikter och erfarenheter!

Tack också till er som läser uppsatsen. Hoppas att ni tycker att den är intressant!

Bägge författarna har avseende arbetsuppgifter och arbetstid på lika vis bidragit till studiens färdigställande

Helsingborg, 20 maj 2015

Daniel Mårtensson och Viktor Östlund

# Innehållsförteckning

---

1. Inledning	6
1.1 Problemformulering	7
1.2 Syfte och frågeställning	8
1.3 Helsingborgs stad	8
1.4 Avgränsningar	9
2. Teoretisk bakgrund	10
2.1 Arbetsgivarmärket	10
2.1.1 Arbetsgivarlöftet	11
2.1.2 Arbetsgivarmärkning ur ett organisationskommunikativt perspektiv	12
2.1.3 Instrumentella och symboliska värden	14
2.2 Kommunalt varumärkesarbete	15
2.2.1 Differentierade kommuner	15
2.2.2 Målstyrning i offentlig verksamhet	16
2.2.3 Medarbetare inom offentlig sektor	17
3. Metod	18
3.1 Vetenskaplig utgångspunkt	18
3.1.1 Kommunikativt perspektiv	18
3.2 Genomförande	19
3.2.1 Urval och intervjuer	20
3.2.2 Elicitering	20
3.2.3 Fallstudie	21
3.2.4 Transkribering	22
3.2.5 Tolkning av empiri	22
4. Analys	24
4.1 Att bidra till samhället	24
4.2 Instrumentella och symboliska värden	25
4.3 Ett tryggt alternativ	26
4.4 Fort Knox	27
4.5 Personlig utveckling	29
4.6 Helsingborgs stad	31

4.7 Folkets drömmar	33
4.8 Pynt på stan eller barn som far illa	35
5. Diskussion	38
5.1 Vikten av symboliska värden	38
5.2 Den kommunala arbetsgivarens identitet	38
5.3 Visionsarbete	40
5.4 Integrerad kommunikation	41
5.5 Trygghet och personlig utveckling	41
6. Referenslista	43
6.1 Litteratur	43
6.2 Artiklar	44
6.3 Elektroniska källor	47
6.4 Övriga referenser	47
7. Bilagor	48
7.1 Bilaga 1 - Intervjumall	48
7.2 Bilaga 2 - Bildmaterial	52

# 1. Inledning

---

...every organisation has an employer brand. Whether you own it or not, your organisation is influencing its employer brand 24x7x365 (Minchington & Thorne, 2007, s. 15)

Minchington och Thorne (2007) syftar till att alla arbetsgivare står inför ett val. Antingen kan arbetsgivare försöka forma uppfattningen om sig själva eller låta uppfattningen av dem formas okontrollerat. Enligt Minchington och Thorne (2007) har alla arbetsgivare därför skäl att arbeta med Employer branding, det vill säga arbetsgivarmärkning. De som inte arbetar aktivt med sitt arbetsgivarmärke riskerar bland annat att inte kunna attrahera arbetssökare och att inte behålla och motivera sina medarbetare.

Att vara attraktiv och kunna behålla personal är särskilt angeläget för svenska kommuner som står inför utmaningen att rekrytera personal till sina verksamheter. Undersökningar visar att få studenter har intresse av att arbeta inom kommunal verksamhet och många arbetssökare väljer aktivt bort kommunen eftersom de uppfattar arbetsuppgifterna som mindre utmanande (Erlingsson & Wänström, 2015; Parment & Dyhre, 2013). En allmän uppfattning är därmed att svenska kommuner bör arbeta med sitt arbetsgivarmärke (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). Kommuners tillämpning av arbetsgivarmärkning är inte studerat i någon hög utsträckning.

Desto vanligare är allmän kritik av överföringen av arbetssätt från privat till offentlig sektor, så kallad new public management. I korthet handlar new public management om att offentlig sektor försöker efterlikna och överföra olika arbetssätt som varit särskilt lyckade inom privat sektor (Boyne, 2002). Kritiker till new public management anser att det inte går att överföra arbetssätt mellan sektorer som är så fundamentalt olika (exempelvis Box, Gary, Reed & Reed, 2001). Boyne (2002) drar emellertid slutsatsen att det inte finns stöd för denna principiella kritik. Ett arbetssätt kan fungera i båda sektorer eller till och med fungera bättre i offentlig sektor, även om det har sitt ursprung i den privata. Bringselius (2015) menar att det ofta görs anspråk på att förklara new public management genom kraftiga generaliseringar, när det i stället bör diskuteras nyanser av hur de olika arbetssätten kan tillämpas.

I linje med Bringselius (2015) och Boyne (2002) anser vi att det riktas för stort fokus på den principiella frågan om huruvida arbetssätt bör överföras från det privata till det offentliga

eller inte. Istället bör forskning undersöka offentliga organisationers förutsättningar att tillämpa enskilda arbets sätt. Utifrån denna hållning ämnar denna uppsats bidra med kunskaper om svenska kommuners förutsättningar att arbeta med arbetsgivarmärkesarbete.

## 1.1 Problemformulering

Kommuner är på de flesta svenska orter den största enskilda arbetsgivaren. De ansvarar för många olika områden inom den svenska välfärdsstaten som exempelvis skola, vård, socialtjänst, bostadsbyggande och infrastruktur. Till följd av att svenska kommuner har ett uppdrag att erbjuda tjänster inom ett stort antal olika verksamhetsområden är de även ovanligt diversifierade organisationer (Erlingsson & Wenström, 2015). Mosley (2007) menar att det är särskilt viktigt för diversifierade organisationer att ha en enhetlig och konsekvent varumärkeskommunikation eftersom det minimerar risken för att oönskade budskap sprids från medarbetarna. Diversifierade organisationer har i regel även flera subkulturer som riskerar att distansiera sig från ledningen om de inte förstår eller stödjer ledningens vision eller värderingar, vilket kan göra det svårare att nå en enhetlig varumärkeskommunikation. Diversifierade organisationer måste därför hitta något gemensamt som alla, inklusive subkulturerna, kan enas kring (Hatch & Schultz, 2011).

För svenska kommuner finns det flera potentiella svårigheter vid tillämpning av arbetsgivarmärkning. Kommunerna styrs av politiker som utses av invånarna i kommunala val och som riskerar att bytas ut med jämna mellanrum. Det gör att det kan vara svårt att förankra den övergripande visionen, men även bestående värderingar och arbets sätt för organisationen. Eftersom kommunerna är politiskt styrda får de även utstå omfattande kritik av verksamhetens mål till förmån för oppositionspolitik (Nikku, 2013). Medarbetarna har även ideologiska övertygelser och en uppfattning om vad som bör prioriteras som inte nödvändigtvis stämmer med den politiska ledningens och därmed kan försvåra varumärkesarbetet (Dahlström & Melin, 2010). Arbetsgivarmärkning strävar efter att differentiera sig mot konkurrenter (Rampl, 2014). Vilket kan uppfattas vara problematisk för kommunala arbetsgivare eftersom de, i enlighet med sitt uppdrag, måste förhålla sig till sin skyldighet att erbjuda likvärdig service till alla (Parment & Dyhre, 2013). Trots dessa potentiella problem uppmuntras svenska kommuner att arbeta med arbetsgivarmärkning (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010).



Kommunala arbetsgivares användning av arbetsgivarmärkning är förvånansvärt understuderat. De få studier som gjorts har vanligen ett ekonomiskt perspektiv där organisationen önskade varumärkesvinst är centralt (se exempelvis Brönmark & Karlsson, 2014; Axelsson & Borgqvist, 2014). Vi upplever att teoretiker vanligtvis är fixerade vid målet med varumärkesarbetet medan få stannar vid de hinder som organisationer måste förbi i sin strävan för att nå målet. De mest avgörande hindren handlar om svårigheten att förankra arbetssätt hos medarbetare i det vardagliga arbetet (Mosley, 2007). Särskilt intressant är den första tiden i socialiseringen av nya medarbetare då relationen till arbetsgivaren formas. Under denna tid uppstår förväntningar på arbetsgivaren och det visar sig även under denna tid om löften infrias eller bryts.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Studien syftar till att utvinna fördjupade kunskaper om hur nyanställda medarbetare upplever en kommuns arbetsgivarmärke och därigenom bidra till förståelse för kommuners förutsättningar för arbetsgivarmärkesarbete. Genom att ta del av medarbetares upplevelser ämnar studien undersöka:

- Hur upplever nyanställda medarbetare kommunens arbetsgivarlöfte?
- Hur upplever nyanställda medarbetare arbetsgivarmärkesarbetet i relation till den kommunala verksamheten?

Den första frågan syftar till att undersöka medarbetarnas förväntningar på arbetsgivaren. Frågan är viktig för studien eftersom den ger förståelse för medarbetarnas upplevelse av relationen till arbetsgivaren och vad de värdesätter. Den andra frågan syftar till att undersöka hur medarbetare upplever att en kommunal arbetsgivare kan och bör kommunicera med dem i egenskap av att det är en kommun.

## 1.3 Helsingborgs stad

Helsingborgs stad är en kommun i södra Sverige som satsat stora resurser på att arbeta med sitt arbetsgivarmärke. Med arbetet ämnar de attrahera, rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare. På sin hemsida nämner de några av de sätt på vilka de ämnar åstadkomma målet: HR-arbete, utvecklingsmöjligheter, trygghet, jämställdhetsarbete,

regelbundna medarbetarsamtal, individuella löner baserade på prestation och arbetsmiljöarbete (Helsingborgs stad, 2015). Andra exempel är att arbetsgivaren har en slogan som klistras in i början på alla deras arbetsannonser, att de bjuder in alla som är nyrekryterade till medarbetardagar där de talar om kommunens vision samt att de har regelbundna medarbetarsamtal under vilka chefer visar bilder med figurer som anknyter till organisationens vision. Helsingborgs stad tycks alltså ha ett varumärkesarbete där målet med arbetsgivarmärket genomsyrar stora delar av deras varumärkeskommunikation. De har en välkänd vision och rankas högt när kommuner rankas för sitt kommunikationsarbete. Samtidigt har de kritiserats i lokala medier för sitt omfattande kommunikationsarbete. De figurerar även med jämna mellanrum i medier för positiva saker som de uträttat, exempelvis för att de satsat mycket på att erbjuda invånarna gratis wifi.

## 1.4 Avgränsningar

Studien baseras på intervjuar med medarbetare och kan således endast utvinna kunskap om medarbetarupplevelser. De som vi har talat med är nyrekryterade inom Helsingborgs stad. Vi är intresserade av den intensiva delen av socialiseringen av medarbetarna som de just har varit med om, nämligen tiden före och under rekryteringen och den första tiden som anställda. Denna tid anses vara avgörande för den framtida relationen och efter cirka sex månader anser forskare (exempelvis Cheney et al, 2011) att socialiseringen går in i en fas där medlemmen har etablerat en syn på organisationen och dess identitet. Det innebär att studien inte ger förståelse om medarbetares upplevelser när de har arbetat i organisationen en längre tid.

## 2. Teoretisk bakgrund

---

[Brands] are much exploited, but little explored (Kornberger, 2010, s. 6).

Det finns få studier om tillämpningen av arbetsgivarmärkning i offentlig sektor. För att undersöka fenomenet har vi därför valt att utgå från närliggande forskningsområden inom vilka det finns ett större underlag. Den teoretiska bakgrunden är uppdelad i två övergripande delar. I den första delen presenteras relevant forskning om arbetsgivarmärkning. Den andra delen redogör för relevant forskning om offentlig sektor.

### 2.1 Arbetsgivarmärket

Varumärken anses vanligen vara en uppsättning mentala associationer som uppfattas av konsumenter. Associationerna är unika, utmärkande, iögonfallande och önskvärda samt skapar känslomässiga band till konsumenten. Ett starkt varumärke ger fördelar i form av högre lojalitet och fungerar därigenom som ett medel att försäkra sig om framtida värden (Kapferer, 2012). Värdet anses inte nödvändigtvis behöva vara ett monetärt sådant. I stället är den gemensamma nämnaren att människor, vare sig de är kunder eller andra intressenter, ska uppleva organisationen som attraktiv (Heide, 2011).

På senare år har organisationer börjat varumärka sig som arbetsgivare gentemot arbetssökare och medarbetare, så kallad arbetsgivarmärkning (Backhouse & Tikoo, 2004). Ambler och Barrow (1996) argumenterade tidigt för att syftet med arbetsgivarmärket är att slå samman strategiska insatser inom human resources (HR) och kommunikationsarbete. Från att ha begränsats till att vara en kommunikativ stödfunktion anses HR idag ha en potentiellt viktig strategisk roll i att förankra det önskade varumärket hos medarbetare (Mosley, 2007).

Medarbetare ses idag som viktiga och aktiva kommunikatörer för arbetsgivaren (Heide & Simonsson, 2011). De anses ha stor potential att agera som trovärdiga ambassadörer för sin arbetsgivare både i arbetet och på fritiden (Ind, 2007). Flera författare menar att det därför är viktigt att attrahera och behålla rätt personal, vilket exempelvis avser de människor som identifierar sig med arbetsgivaren (se exempelvis Chhabra & Sharma, 2014; Parment & Dyhre 2009). Med en personlig identitet som överensstämmer med arbetsgivaren ökar chansen att medarbetare stannar inom organisationen (Ind, 2007). Eftersom

arbetsgivarmärkesarbete bygger på att det går att involvera alla organisationens medarbetare är det en viktig förutsättning att medarbetarna kan samlas kring en gemensam eller delad uppfattning av hur det är att arbeta för arbetsgivaren (Edwards, 2009). Det ställer höga krav på att kommunikationen sker enhetligt och i samordning mellan organisationens olika delar och även externa intressenter, för att möjliggöra att det sprids budskap som kan få fäste och som alla kan enas kring, så kallad integrerad kommunikation (Grönstedt, 2000). Mosley (2007) definierar arbetsgivarmärkning på följande sätt:

Employer brand management provides /.../ a mechanism for translating the brand ethos into the everyday working experience of employees, and by doing so reinforces the organisation's ability to deliver consistent and distinctive customer brand experiences. (Mosley, 2007, s. 132)

Vi kommer att utgå från denna definition, som syftar till arbetsgivarmärkning som ett arbetssätt som förankrar och kommunicerar en enhetlig, konsekvent och distinktiv upplevelse av hur det är att arbeta hos arbetsgivaren.

### 2.1.1 Arbetsgivarlöftet

För att attrahera arbetsökare är det viktigt att kunna differentiera sig mot sina konkurrenter, annars framstår arbetsgivaren som osynlig och får svårare att konkurrera om personal (Rampl, 2014). Genom att formulera ett tydligt arbetsgivarlöfte förknippas arbetsgivarmärket med olika fördelar gentemot andra arbetsgivare. Arbetsgivarlöftet är en upplevelse av vad som utlovas i relationen med arbetsgivaren (Chandra das & Ahmed, 2014). Löftet innefattar förväntningar och känslor som arbetstagaren får av arbetsgivaren. Det kan exempelvis innefatta utvecklingsmöjligheter, dess ledarskapsstil, antal semesterdagar, flextider och upplevd känsla av trygghet och säkerhet (Backhouse & Tikoo, 2004; Parment & Dyhre, 2013; Dahlqvist & Melin, 2010). Lievens och Highhouse (2003) menar att arbetsökare attraheras till en organisation om dess värden möjliggör för personen att uttrycka sin egen självbild och personlighet. Medlemskap i en välrenommerad organisation gynnar självbilden medan ett medlemskap i en illa beryktad organisation kan ha negativa konsekvenser på personen (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Det finns även studier som tyder på att medarbetare distansierar sig från organisationen med en negativ image och engagerar sig i en organisation med en positiv image (Ind, 2007).

De värden som arbetsgivaren utlovar måste vara personligt betydelsefulla för att ha effekt. En medarbetare som enbart vill ha arbetet för att kunna betala hyran värdesätter exempelvis inte ett löfte om personlig utveckling (Landy & Conte 2004). En vanlig uppfattning är att det även är viktigt för arbetsgivare att kommunicera en autentisk bild som reflekterar den faktiska arbetskulturen (exempelvis Backhaus & Tikoo, 2004; Botha, Bussin & de Swardt, 2011). Om bilden inte överensstämmer med verkligheten uppstår alternativa tolkningar och förvirring. Det kan också skapa besvikelse när en person upplever att arbetsgivaren inte lever upp till förväntningarna.

Den process under vilken medarbetare tas in i en organisation kallas för socialisering. Den anses vara viktig för relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare (Cheney et al., 2011). Från det att en person bildar sin första uppfattning om en organisation tills de har varit anställda en tid omförhandlas relationen mellan organisationen och medlemmen ständigt (Barge & Schlueter, 2004). Förväntningar skapas som under tiden antingen infrias eller bryts. Eftersom personer i detta tidiga skede i regel har förhållandevis lite erfarenhet av organisationen har kommunikationen som de utsätts för, främst från auktoritet, en betydande påverkan på den framtida relationen (Slaughter, Cable & Turban, 2014; Swider, 2013). Under processen kan organisationen på så vis forma individer så att de passar in i verksamheten (Flaa, Hofoss, Holmer-Hoven, Medhus & Rønning, 1998). Efter cirka ett halvår anses medlemmarna ha format en klar uppfattning och organisationsidentiteten är inte längre under förhandling i samma utsträckning (Cheney et al., 2011; Barge & Schlueter, 2004).

### 2.1.2 Arbetsgivarmärkning ur ett organisationskommunikativt perspektiv

Forskningen inom arbetsgivarmärkning knyter an till en rad organisationskommunikativa begrepp. De används ofta på ett inkonsekvent sätt av teoretiker och kan vara svåra att hålla isär (Heide, 2011). Det är därför lämpligt att redogöra för hur vi anser att de förhåller sig till varandra. Eftersom arbetsgivarlöftet måste förhålla sig autentiskt till organisationskulturen bör det enligt Parment & Dyhre (2013) formuleras utifrån organisationens sammantagna intryck av identitet, vision och image. Vi kommer därför att inrikta oss på dessa begrepp som verktyg för att undersöka och beskriva hur medarbetare upplever organisationens arbetsgivarmärke.

Organisationskultur uppfattas vanligen som organisationens vanor, regler, normer och beteenden samt mål och betraktas som det kitt som binder samman organisationen (Lundgren, 1999). Lundgren (1999) argumenterar för att kulturen är grundläggande för att belysa relationen mellan individen och organisationen. En organisation som består av flera avdelningar och grupper har sällan endast en homogen kultur, utan innefattar flera subkulturer (Hatch & Schultz, 2001:a). Den anställde kan identifiera sig med såväl helheten som de olika subgrupperna (Heide, 2011).

Identiteten anses vara en snävare del av kulturen och beskrivs vanligen som organisationens självbild (Cheney et al., 2011; Heide, 2011). Organisationens identitet spelar en särskilt viktig roll i arbetet med arbetsgivarmärket eftersom det fungerar som ett kommunikativt verktyg för att differentiera sig, såväl internt som externt (Gaddam, 2008). Hatch och Schultz (2001:b) menar att många organisationer idag är särskilt utsatta för transparens och att identiteten påverkas av den sammantagna dialog som resulterar från det ständiga utbytet av interna och externa perspektiv på organisationen. Organisationens identitet är svårt att fastställa eller ta på. Den synliggörs dock när medarbetare reagerar på att organisationen handlar på ett sätt som de anser går emot hur den bör agera. Som exempel nämner Dutton et al. (1994) en socialtjänst som fördelar omfattande resurser till inredning, vilket inte anses vara förenligt med organisationens identitet, och således väcker omfattande protester.

Organisationens image beskrivs i regel som den samlade bild som omvärlden har av organisationen (Gatewood et al., 1994; Hatch & Schultz, 2001:a). Heide (2011) förklarar att en image förutsätter att det finns en distans mellan personen och organisationen, alltså att personen saknar direkta erfarenheter av organisationer. Image spelar en direkt roll för arbetsgivarmärket eftersom den avgör hur attraktiv organisationen uppfattas av arbetsökare. Det finns även forskning som tyder på att imagen indirekt kan påverka medarbetarna genom hur de upplever att andra ser på organisationen, det vill säga den föreställda imagen. Medarbetare förhandlar ständigt mellan den föreställda imagen och sin egen uppfattning. När de upplever en diskrepans svarar de genom att antingen sträva efter att förändra sin egen bild eller imagen (Dutton et al., 1994).

Visionen är den strategiska riktning som ledningen vill att organisationen ska sträva mot (Hatch & Schultz, 2001:a). Den är viktig ur ett strategiskt kommunikationsperspektiv för att den ger en målbild som genomsyrar hela organisationens kommunikation (Heide, 2011). Det gör visionen betydelsefull för arbetsgivarmärkning, som handlar om att sammanfatta en

gemensam uppfattning av hur det är att arbeta för arbetsgivaren (Edwards, 2009). Ett vanligt problem med visionsarbetet är att ledningen sällan förankrar sin vision hos medarbetarna samtidigt som de förväntar sig att visionen ska accepteras (Heide, 2011). Ett visionsarbete som inte är förankrat hos medarbetarna riskerar att misslyckas oavsett hur noggrant den är formulerad (Hatch & Schultz, 2001:a). När det finns för stor diskrepans mellan visionen och identiteten, menar Hatch & Schultz (2001:a) att det uppstår en klyfta som gör att subkulturer distansierar sig från ledningen.

### 2.1.3 Instrumentella och symboliska värden

Arbetsgivarmärket samlar olika värden som identifierar arbetsgivaren gentemot konkurrenter (Ambler & Barrow, 1996). Dessa värden delas vanligen in i olika kategorier. Ambler och Barrow (1996) delar in dem i funktionella, psykologiska och ekonomiska värden. Crewson (1997) delar däremot in dem i inre och yttre värden. Lievens och Highhouse (2003) har valt att kalla dem för instrumentella och symboliska värden. Vi har valt att tolka dessa olika indelningar som snarlika eftersom de alla gör skillnad mellan de värden som skapas utanför respektive innanför personen själv. De som skapas utanför personen är exempelvis lön, flextider och friskvårdsbidrag. De som skapas inifrån personen är exempelvis uppskattning, självuppfyllelse och en känsla av att bidra till samhället. I linje med Lievens och Highhouse (2003) har vi valt att kalla dem instrumentella respektive symboliska värden.

För att få ett starkt arbetsgivarmärke anses det av många teoretiker vara viktigt att förstå vad arbetstagare värdesätter vid valet av arbetsgivare. En vanlig uppfattning är att dagens arbetskraft inte är lika intresserad av instrumentella värden som tidigare generationer utan är mer intresserade av djupare värden som självuppfyllelse och uppskattning (Starineca & Voronchuk, 2014; Ind, 2007; Parment & Dyhre, 2010). Ind (2007) argumenterar för att organisationer idag och i framtiden måste relatera till människors djupare behov att fylla det tomrum som finns inom dem. Ind (2007) menar att dagens arbetstagare i regel redan har uppnått sina basala behov och strävar nu efter självförverkligande. Dahlkvist och Melin (2010) menar att det är viktigt att ledare i organisationer kommunicerar med medarbetarna om deras behov, som exempelvis framtidsplaner och önskningar, eftersom dagens medarbetare ofta värderar möjligheten att bidra till samhället och att få ut något mer av sitt arbete än bara lön.

## 2.2 Kommunalt varumärkesarbete

Kommuner har i uppdrag att erbjuda likvärdig service till alla invånare. Oavsett var i Sverige en person bosätter sig så ska kommunerna erbjuda ungefär samma service, bemötande och kvalitet. Dock skiljer det sig i realiteten åt beroende på de resurser som finns till förfogande, till följd av exempelvis olika demografiska skillnader, ekonomiska förutsättningar och olika politiska prioriteringar (Erlingsson & Wänström, 2015). För att skapa ett starkt varumärke menar Dahlqvist och Melin (2010) att kommunen måste skapa en tydlig koppling mellan deras uppdrag och deras erbjudande. Dahlqvist och Melin (2010) gör en skillnad mellan kommunal verksamhets faktiska erbjudande och den mentala bilden av erbjudandet.

Verksamhetens faktiska erbjudande sammanfattas som bland annat vård, skola och omsorg, vilka i stort sett är snarlikt för samtliga kommuner. Men bilden av kommunorganisationen påverkas även av andra saker än det faktiska erbjudandet. Exempelvis påverkar platsvarumärket, som natur, bostäder och arbetstillfällen, hur bilden av kommunen upplevs. Den mentala bilden skapas på så vis med det faktiska erbjudandet som kärna, men inbegriper även alla de föreställningar som förknippas med kommunen. Dessa två delar sammantaget utgör kommunens varumärke.

### 2.2.1 Differentierade kommuner

Sveriges Kommuner och Landsting (2010) skriver i sin rapport att varumärkning är en förutsättning för att kunna ha en fungerande verksamhet eftersom offentliga arbetsgivare är beroende av att kunna attrahera och behålla rätt personal. De betonar dock att det inte är något som görs för att utmärka sig från andra kommuner. Samtidigt är ett vanligt uttalat mål med arbetsgivarmärkning att differentiera arbetsgivaren från konkurrenter (Rampl, 2014). För kommunal verksamhet kan varumärkesarbetet i sig därför vara oförenligt med uppdraget. Wæraas och Sataøen (2015; 2013) undersöker denna problematik i flera studier genom att undersöka hur norska sjukvården arbetar med varumärkning. De drar slutsatsen att kommuner inte nödvändigtvis måste differentiera sig för att konkurrera med andra, utan till och med kan gynnas av att kommunicera att de liknar andra kommuner. Genom att vara precis som alla andra kommuner skapar de en känsla av trygghet i sitt varumärkesarbete och legitimitet i sitt uppdrag.

Samtidigt handlar teori om platsvarumärkning ofta om att attrahera arbetskraft genom att utmärka platsen från andra. Platsvarumärkning är ofta inriktat på att locka till sig attraktiv



arbetskraft som bidrar till ekonomisk aktivitet, ger upphov till skatteintäkter och ökar efterfrågan på produkter och tjänster. Platsvarumärkningen överlappar alltså arbetsgivarmärket. För att locka människor till arbetsgivaren måste platsen som den befinner sig på göras attraktiv genom att utmärka den från andra platser. Detta görs till stor del genom att kommunicera att man har särskilt bra kommunal verksamhet, exempelvis ett rikt kulturliv eller bra skolor (Dahlkvist & Melin, 2010). Att kommuner ofta förknippas med kommunens största tätort (Erlingsson & Wänström, 2015) innebär att platsens varumärke kan bli särskilt påtaglig i Helsingborgs stads arbetsgivarmärkning, eftersom kommunen innehåller en ovanligt stor stad.

### 2.2.2 Målstyrning i offentlig verksamhet

Kommuner skiljer sig från de flesta andra institutioner i samhället genom att de styrs av politiker som utses av invånarna i kommunala val (Erlingsson & Wänström, 2015). Det gör att det finns en ständig politisk motsättning som gör otydlighet till ett oundvikligt problem i offentliga organisationer. I egenskap av att vara både medborgare och medarbetare måste medarbetare ibland ställa sina egna ideologiska och politiska uppfattningar åt sidan för att utföra sitt yrkesuppdrag som den tillfälliga politiska ledningen har stakat ut. Genom att ha ett tydligt varumärke som driver hela organisationen i samma riktning menar Dahlkvist och Melin (2010) att kommunerna kan bli bättre på att fullfölja sitt uppdrag. En viktig del i kommuners varumärkesarbete är därför målstyrning och ett tydligt visionsarbete (Dahlkvist & Melin, 2010).

Flaa et al. (1998) menar att offentliga organisationer har vaga mål. På så sätt lämnas det öppet för tjänstemännen att tolka målen och ansvaret för utföra arbetet faller på tjänstemännen. Eftersom medarbetarna tolkar målen som de själva vill blir de mer självständiga i sitt arbete, men får samtidigt inte den tydliga vägledning som en vision i ett privat företag kan ge. Flaa et al. (1998) menar även att otydliga mål riskerar att skapa konflikter, vilket gör att målstyrning inte lämpar sig för offentlig verksamhet där det är viktigt att eliminera konflikter. Många har även en skeptisk inställning till varumärkesarbete eftersom de förknippar det med marknadsorientering, vilket anses vara oförenligt med det offentliga uppdraget (Box et al., 2001). Gromark och Melin (2013) argumenterar för att varumärkesarbete inom offentlig sektor inte ska ses som marknadsorientering. De menar att varumärkesarbete i kommuner ger upphov till långsiktiga och demokratiska värden och

således passar offentliga organisationer med deras uppdrag. Varumärkesarbete kan göra en offentlig verksamhet synlig, distinkt och relevant och därigenom förbättra förtroendet vilket är en viktig demokratisk förutsättning och skapar värde för samhället.

### 2.2.3 Medarbetare inom offentlig sektor

Studier visar att offentlig verksamhet har svårt att attrahera dagens arbetskraft (Erlingsson & Wänström, 2015; Parment & Dyhre, 2013). Starineca och Voronchuk (2014) anser att offentlig sektor har en svårighet att erbjuda det som dagens arbetskraft värderar högst, nämligen utvecklingsmöjligheter. Dahlkvist och Melin (2010) menar tvärtom att offentlig förvaltning upplevs som attraktiv för dagens arbetskraft eftersom det inom den offentliga sektorn är möjligt att arbeta med etik- och ansvarsfrågor. Kommuner förknippas även med något tryggt, vilket är positivt eftersom individen vet vad den får. Det är påtagligt att skillnaden i teoretikernas resonemang främst bottnar i att de har olika uppfattning om vad dagens arbetskraft värdesätter. Det speglar en pågående diskussion om vilka värden som motiverar arbetssökande och om det är olika värden som människor önskar när de söker sig till offentlig eller privat sektor.

Tidigare teoretiker menar att offentligt anställda motiveras av samma värden som privat anställda, exempelvis värdesätter de lön på samma sätt (Lewis, 1990). Senare forskning pekar emellertid mot att det finns en grundläggande skillnad mellan de människor som arbetar inom offentlig respektive privat sektor. Enligt Crewson (2013) värderar de som söker sig till offentlig sektor i särskilt hög utsträckning symboliska egenskaper som känslan av att få bidra till samhället. Vandenabeele (2008) tillägger att de som söker sig till offentliga organisationer är människor som i grunden är mer altruistiskt lagda och har en förmåga att se bortom självintressen och i stället se till allmännyttan. Vogel och Masal (2011) menar att ett fokus på instrumentella värden i form av ekonomiska incitament därför kan innebära att kvaliteten på den offentliga verksamheten kan försämrats. Dels för att fel slags människor lockas till arbetsgivaren, och dels för att befintliga medarbetare då tenderar att börja se arbetet ur samma instrumentella synsätt som är rådande inom privat sektor. Det vill säga att de börjar se arbetet som ett medel för att få instrumentella värden.

## 3. Metod

---

I följande avsnitt avser vi redogöra för och motivera de metodologiska val vi gjort och de problem som följer våra val. Först presenteras studiens vetenskapliga utgångspunkt följt av det kommunikativa perspektivet. Slutligen redogör vi för vårt förhållningssätt till insamlingen av materialet samt vårt tillvägagångssättet för att analysera det.

### 3.1 Vetenskaplig utgångspunkt

En forskare bör redogöra för sin syn på verkligheten och hur forskaren anser att kunskap skapas (Creswell, 2007; Falkheimer, 2014). Att redogöra för dessa ståndpunkter kan inte undvikas om forskaren ska kunna förklara hur studien ska kunna bidra med kunskap (Rosenberg, 2008).

Ontologi beskrivs vanligen som tankar och idéer om hur världen, människorna och verkligheten är beskaffad (Åkerström, 2014). Den syftar alltså till läran om varandet och ställer frågan vilka slags ting det finns i världen samt huruvida dessa ting är bestående eller föränderliga (Johansson, 2003). Inom ontologin söker alltså vi som forskare svar på vad som utmärker ett fenomenens existens genom att se till dess kontext särskiljande drag.

För att förstå vad som utgör vårt fenomen, arbetsgivarmärkning i kommuner, utgår vi från ett socialkonstruktivistiskt synsätt. För socialkonstruktivister är medvetenheten om hur vi människor ständigt bidrar till att konstruera en social verklighet viktig (Falkheimer, 2014). Vi tror inte att fenomenet existerar oberoende av människor. Arbetsgivarmärkning tolkar vi exempelvis som en aktivitet som människor ägnar sig åt för att kommunicera med varandra och påverka varandras handlingar. Människor är sällan rationella utan baserar oftast sina handlingar på grova uppskattningar av subjektiva föreställningar om världen och det är just dessa subjektiva motiv och upplevelser som vi vill undersöka (Rosenberg, 2008).

#### 3.1.1 Kommunikativt perspektiv

Utifrån vårt vetenskapliga perspektiv tror vi att kommunikation spelar en viktig roll för meningsskapandet av den kommunala arbetsgivarens arbetsgivarmärkning. Studien undersöker därför fenomenet utifrån ett strategiskt kommunikationsperspektiv. Samtida forskning inom strategisk kommunikation har, enligt Falkheimer (2014), ett holistiskt synsätt på kommunikation. Forskningen ser alltså på kommunikation som gränsöverskridande över

organisationens alla funktioner och involverar exempelvis HR-, marknadsföring-, IT- och kommunikationsavdelningarna i planeringen och ledningen av kommunikativa insatser. Strategisk kommunikation innefattar i praktiken bland annat hur organisationen marknadsför sig genom medarbetare och kommunikation (Hallahan et al., 2007). Som tidigare nämnt uppmanar stora delar av forskningen inom arbetsgivarmärkning att fenomenet bör betraktas utifrån ett sådant gränsöverskridande perspektiv, då främst mellan HR och marknadsföring (se exempelvis Ambler & Barrow, 1996), vilket gör att vårt fenomen ter sig lämpligt att undersöka utifrån ett strategiskt kommunikativt perspektiv.

Det finns två huvudsakliga kommunikativa perspektiv att förhålla sig till inom strategisk kommunikation. En transmissionssyn och en meningsskapande syn. Det förstnämnda perspektivet uppfattar kommunikation som en linjär och någorlunda okomplicerad överföring från sändare till mottagare. I praktiken handlar det främst om bland annat övertalning, attitydbildning och påverkan (Larsson, 2014). Det andra perspektivet, den meningsskapande synen på kommunikation, är enligt Carey (2008) en symbolisk process som skapar, förändrar och upprätthåller en viss verklighet. Carey (2008) menar att kommunikationen är en process som grundar sig i de sociala konstruktionerna av verkligheten, vilket gör att den överensstämmer med vårt vetenskapliga perspektiv.

## 3.2 Genomförande

Som forskare är det viktigt att ta ställning till den mängd metodologiska problem som kvalitativa metoder ger upphov till. Det råder inte någon enhetlig konsensus om hur den kvalitativa studien ska genomföras eller analyseras. En sak som anses utmärka kvalitativa metoder är att forskaren i sig är det primära instrumentet för att samla in och analysera data (Lundgren, 1998). Vi utgår från att intervjuer är en tolkande process för både intervjuaren och respondenten. Sökandet efter kunskap om ett fenomen är beroende av tolkningar utifrån intervjukontexten, exempelvis vad som anses vara intressant eller värt att fortsätta tala om eller beroende på personens unika livssituation. Under intervjun påverkar alltså intervjuaren och respondenten varandra och att vara medveten om denna ömsesidiga påverkan kallas för reflexiv forskning (Alvesson & Skoldberg, 2009). Vi har försökt att balansera mellan att låta intervjupersonen styra samtalet och att själva göra det. Det är å ena sidan viktigt att styra samtalet så att det handlar om ämnen som är relevanta för vår studie. Å andra sidan är det avgörande att personen får uttrycka vad den upplever som viktigt.

### 3.2.1 Urval och intervjuer

Vi har genomfört intervjuer med 18 medarbetare som är nyanställda för Helsingborg stad. Specifikt har vi försökt att hitta intervjupersoner som varit anställda i cirka ett halvår. I genomsnitt har intervjupersonerna varit anställda i 6,22 månader. Vi har genomfört alla intervjuer på intervjupersonernas arbetsplatser och alla intervjuer har spelats in. Intervjuerna har ägt rum i privata rum, dels för att undvika störningsmoment, dels för att eliminera brus i inspelningen av samtalet. Intervjupersonerna är medarbetare från fem olika förvaltningar med olika roller inom organisationen såsom administratörer, rekryterare, ingenjörer, lärare och vårdare. Intervjuerna har varit cirka en timme långa och varit baseras på en semi-strukturerad intervjuguide (se bilaga 1) som är uppdelad kronologiskt utifrån den socialiseringsprocess som de har varit med om. Med början i frågor som handlar om den anställdes minnen av sina första upplevelser av relationen till arbetsgivaren går frågorna sedan via personens första kännedom om den specifika tjänsten och rekryteringen. Därefter handlar frågorna om introduktionen till arbetet och den första tiden på arbetet fram till dagens upplevelse om arbetsgivarlöftet och varumärkeskommunikationen. Intervjuguiden innehåller många frågor men de flesta har endast fungerat som påminnelse eller inspiration. Intervjuguiden har formats med hjälp av erfarenheter från två pilotintervjuer som genomfördes tidigt i arbetsprocessen. Den första med en nyanställd på ett annat företag som varit med om en omfattande rekryteringsprocess. Den andra med en nyanställd inom Helsingborgs stad där vi testade olika slags frågor för att se vilken typ av kunskap som genereras och ge idéer om vilken slags teori som kan vara intressant att studera närmare.

### 3.2.2 Elicitering

Under intervjuerna visar vi fem bilder som intervjupersonerna kan ha blivit bekanta med under socialiseringsprocessen. Bilderna handlar om organisationens vision, deras kommunikation under rekryteringen och av nyanställda samt om omvärldens bild av Helsingborgs stad i form av en positiv och en negativ nyhet om kommunen (se bilaga 2).

Att använda bilder under en intervju för att uppmuntra dialog kallas vanligen för elicitering. Bilder kan användas i intervjuprocessen för att aktivera minnet hos respondenten, väcka känslor och för att hjälpa intervjun framåt (Collier, 1957). Under tiden bilden studeras upplevs tystnaden inte som besvärande och intervjupersonen ges möjlighet att tänka efter och

reflektera kring ämnet (Thelander, 2014). Cassinger (2010) menar att det på så vis kan hjälpa till att påverka intervjuens riktning och fånga respondentens egna erfarenheter och personliga narrativ. Det kan således även skapa en länk mellan den visuella bilden och andra sinnesintryck, vilket bidrar till att stimulera intervjupersonen och utveckla intervjun (Thelander, 2014). Eftersom vi är intresserade av medarbetares minnen och upplevelser av sin socialisering i organisationen anser vi att metoden är ett lämpligt stöd. Thelander (2014) menar att intervjupersonens tolkning och synsätt står i fokus men att metoden har kritiserats för att forskaren står för valet av bilder. Forskarens val av bilder riskerar att styra eller skapa hinder för intervjupersonen att ge uttryck för sin uppfattning. Vi har tagit till oss av denna synpunkt och därför valt att visa bilderna sent i intervjun och i en särskild ordning i syfte att dämpa effekten påverkan på intervjuens utfall. Vi har inte försökt att eliminera vår påverkan på intervjupersonen utan strävat efter att hantera vår påverkan på ett sätt som gör att intervjupersonerna känner att de kan tala fritt.

### 3.2.3 Fallstudie

En fallstudie tillåter forskaren att komma nära fenomenet och undersöka hur det påverkat subjektiva faktorer som känslor, tankar och önsknings hos individer (Merriam, 1994). Vi anser att det är lämpligt att undersöka fenomenet arbetsgivarmärkning inom kommunal sektor med hjälp av en fallstudie eftersom det inte ännu finns mycket studier om fenomenet och fortfarande finns stora kunskapsluckor. Att det inte finns mycket forskning inom området gör det svårt att förutse vad som är relevant att studera. Vår fallstudie är ett sätt att i breda penseldrag försöka kartlägga ett mönster av olika kommunikativa upplevelser hos medarbetare som kan vara relevant för kommuner i deras arbetsgivarmärkning. Mönstret kan ge upphov till nya intressanta hypoteser som kan bidra med riktningförslag till framtida forskning inom kontexten och skapa förståelse kring hur ämnet bör studeras vidare (Merriam, 1994).

Kvalitativa fallstudier skapar en kontextberoende kunskap vilket gör det svårt att lyfta ur sitt sammanhang (Flyvberg, 2006). Becker menar att det bästa sättet att förhålla sig till detta på är genom att tydliggöra vad som utmärker det specifika fallet så att framtida teoretiker kan förstå hur de kan och inte kan göra jämförelser med fallet (Becker, 2008). Alvesson och Skoldberg (1994) menar att fallstudien har ett kunskapsrealistiskt perspektiv som genom uppmärksammandet av mönster och tendenser kan utvidga teorins empiriska

tillämpningsområde. I vårt fall undersöker vi en kommun som är ovanligt stor och som även innefattar en storstad. Det kan förvisso även känneteckna andra kommuner men inte exempelvis en liten kommun utan någon större stad. Genom att vi tar med detta i beräkningarna och undersöker och redogör för hur det påverkar fallet, är det lättare att förstå hur studien kan användas för att förstå andra organisationer med andra förutsättningar.

### 3.2.4 Transkribering

Samtliga intervjuer har spelats in och ljudfilerna har transkriberats. Detta har underlättat hanteringen av materialet eftersom det har tillgängliggjort materialet för oss under hela analysen. Det har även möjliggjort för oss att under intervjuerna kunna ägna all vår uppmärksamhet åt samtalet. På så sätt har vi kunnat reflektera i stunden över vilken kunskap som olika samtalsämnen kan generera. Vi har även tagit hänsyn till fyra faktorer som Butler (2014) menar kan riskera att påverka forskaren vid användandet av transkribering. För det första är det viktigt att forskaren är medveten om att det finns en risk att läsa transkriptet som om det vore en skriven text att analysera utan att reflektera kring hur texten interagerar med forskaren. Detta har vi försökt att hantera genom att ständigt fråga oss själva om det skrivna ordet överensstämmer med den upplevelse vi fick av vad intervjupersonen verkligen ville förmedla. För det andra menar Butler (2014) att det är av vikt att forskaren inte använder transkriptet som den enda datakällan eftersom en text till sin natur saknar det djup som själva intervjun har. Vårt sätt att undvika denna fallgrop är genom att vara två som intervjuar, där den ena har kunnat göra anteckningar eller observera medan den andra ställer frågor.

### 3.2.5 Tolkning av empiri

Vi har valt att utgå ifrån hermeneutisk tolkningsteori då vi analyserar vårt fenomen. Hermeneutiken är en tolkningslära som är beroende av en noggrann analys av detaljerna av exempelvis en text och samtidigt förståelse av dess helhet (Molander, 2003). Det innebär alltså att meningen hos en mindre del endast kan förstås om den sätts i samband med helheten, och omvänt. Detta förhållande utgör den hermeneutiska cirkeln, vilken forskaren löser genom att tentativt börja i en del och sätta den i samband med helheten (Alvesson & Skoldberg, 1994). Vår praktiska tillämpning av denna metod har varit att se till intressanta upplevelser i respondentens berättelser som kan ha en större påverkan för vårt fenomen. Vi har sedan satt upplevelsen i ett större sammanhang och jämfört med andra upplevelser och

tidigare teori inom området. Eftersom detta tillvägagångssätt förutsätter ett arbetssätt som pendlar mellan teori och empiri, är det passande för den abduktiva metoden. Sedan har vi gått tillbaka och utforskat upplevelsen ytterligare genom att ställa den mot andra delar av materialet, respondentens hela berättelse och fenomenet i sig. På så vis har vi pendlat mellan delarna och två olika helhetsperspektiv i respondentens berättelse.

Abduktion anses av Alvesson och Sköldberg (1994) vara den metod som främst används vid analys av fallstudier. Det enskilda fallet tolkas utifrån en övergripande teori som förväntas kunna förklara fallet och styrka den övergripande teorin. Fortlöpande under fallstudien utvecklar forskaren successivt teorin på tillämpningsområdet. Vi antar ett förhållningssätt till litteraturen som Alvesson och Sköldberg (1994) för ett kort resonemang om, nämligen att all litteratur inom ämnet redan bygger på tolkad empiri. Vidare söker forskaren styrka sina tolkningarna genom ytterligare och uppföljande fallstudier, eller åtminstone skapa förutsättningar för det (Alvesson & Sköldberg, 1994).



## 4. Analys

---

Det har framkommit några generella teman under intervjuerna som medarbetarna uppfattar som talande för sin anställning. För att försäkra alla intervjupersoner anonymitet har vi valt att censurera deras jobbtitlar, de olika verksamheterna som de arbetar inom samt gett intervjupersonerna fiktiva namn.

### 4.1 Att bidra till samhället

Att arbeta för kommunen förknippas ofta av medarbetarna med en möjlighet att bidra till samhället. Exempelvis upplever intervjupersonerna att de kan bidra till samhället eftersom deras arbete ofta utförs för människor i behövande situationer. Det är förmågan att känna med andra människor och viljan att hjälpa som gjort att Maria vill arbeta i kommunen. Det framkommer att det upplevs vara en särskild sorts människor som arbetar i offentlig sektor. Maria berättar: "vi människor som jobbar med människor är ju känslomänniskor". Det ligger i linje med Crewsons (2013) uppfattning om att de som söker sig till offentlig sektor i särskilt stor utsträckning motiveras av symboliska värden. Att bidra till samhället är ett slags symboliskt värde som enligt vår studie lockar människor till att arbeta för Helsingborgs stad. Det tyder på att kommuner har en image där detta symboliska värde upplevs som attraherande.

Det uppfattas inte spela någon större roll vilken tjänst man har inom den offentliga sektorn för att kunna bidra till samhället. Gunilla förklarar att även om hon inte direkt bidrar till samhället i sin tjänst, gör hon det indirekt: "Helst vill jag jobba med samhällsfrågor i någon form. Alltså det behöver inte betyda att man själv tar hand om ett barn men genom satsningar kan man också indirekt, och det är det jag gör idag, förbättrar situationen för många, förhoppningsvis." Gunilla har en rekryteringstjänst som inte är typisk för kommunalt arbete utan lika gärna hade kunnat finnas inom det privata. Men inom kommunen upplever hon att hon med sitt arbete bidrar till att lösa samhällsfrågor i södra Sverige på ett sätt som man inte kan göra inom ett företag. Hon förklarar:

Jobbar du med telefonförsäljare då bidrar du inte till ett bättre samhälle, tycker jag. Sen finns det ideel sektor. Det måste inte vara den offentliga sektorn men det tycker jag är väldigt attraktivt med den offentliga sektorn att nästan oavsett var du jobbar, om det är Skatteverket eller Försäkringskassan, att man bidrar till ett bättre samhälle.

Hennes upplevelse att kunna bidra till samhället genom sin anställning i Helsingborgs stad beror på en upplevd egenskap som delas av alla andra offentliga arbetsgivare och även av ideel sektor. Den upplevda egenskapen särskiljer dock Helsingborgs stads arbetsgivarlöfte gentemot konkurrenter inom det privata och är därmed en del av offentliga arbetsgivares identitet, enligt exempelvis Gaddams (2008) definition av identitetsbegreppet. Det ligger i linje med Crewson (2013) och Vandenabeele (2008) som menar att offentlig verksamhet attraherar arbetstagare som är altruistiskt lagda och värderar känslan av att få bidra till samhället, i motsats till Lewis (1990) uppfattning om att de som väljer att arbeta inom det offentliga värderar inte skiljer sig nämnvärt från andra andra arbetstagare och att de inte är särskilt intresserade av att bidra till samhället. Att den offentliga arbetsgivarens identitet på denna punkt skiljer sig från privata företag innebär att kommuner har en annan målgrupp med andra egenskaper än den målgrupp som privata företag riktar sig till, vilket är viktigt att förhålla sig till i arbetsgivarmärkningen.

## 4.2 Instrumentella och symboliska värden

Vid första anblick tycks instrumentella värden vara mindre viktiga för de anställda. Ofta upplevs de som självklarheter som intervjupersonerna förklarar att de som arbetssökare hade förväntat sig av arbetsgivaren, i synnerhet när det gäller en kommun. Sten framhåller exempelvis att han anser att lönen är oviktig för honom. Efterhand framträder dock en mer nyanserad bild. Sten berättar:

Själva pengarna i sig, jag har haft många samtal om just det här med min flickvän och min bror om just lön och att själva pengarna i sig är inte det viktigaste. Men att man inte vill känna att man blir underbetald eller uppskattad för det arbetet man gör. /.../ Om någon som gör ett mindre kvalificerat arbete än mig får en högre lön skulle jag känna, varför, vad gör de med mig egentligen? Uppskattar de mig inte tillräckligt för att ge mig en högre lön. Eller blåser de mig? Jag hade nog känt mig lite lurad.

Lönen har alltså betydelse eftersom den signalerar hur arbetsgivaren förhåller sig till honom i jämförelse med hans kollegor. Sten beskriver även lönen som ett återkommande samtalsämne med närstående. Lönen tycks alltså ha ett viktigt kommunikativt värde och ses som ett tecken på uppskattning och på en rättvis behandling. Det talar för att det finns en betydelse av lön som inte framgår vid första anblick. Det talar emot Crewsons (2013) teori om att offentligt anställda inte reagerar på instrumentella incitament.

Flera intervjupersoner förklarar att de inte talade mycket med arbetsgivaren om lönen under rekryteringen. Det framkommer dock att det ändå kan finnas en outtalad förhoppning i arbetsgivarlöftet om att lönen ska hålla en rättvis nivå i förhållande till kollegorna, särskilt med tanke på att kommunen upplevs som regelrätt och trygg. Det är först som anställd, i samtal med kollegor, som arbetstagaren kan uppmärksamma interna löneskillnader. Det är först då som arbetstagaren i värsta fall kan känna sig lurad.

Sammanfattningsvis tyder vår studie på att lörens betydelse främst är kopplad till att behålla personal och få personalen att trivas. Den relativa lönen tycks vara en viktig del av arbetsgivarlöftet, trots att det inte kommuniceras om den under rekryteringen. Det är därmed inte något som arbetssökare värderar i valet mellan arbetsgivare och inte ett värde som attraherar arbetssökare till Helsingborgs stad.

### 4.3 Ett tryggt alternativ

Flera intervjupersonerna upplever att det finns stor möjlighet att byta tjänst inom ramen för en och samma anställning. Medarbetarna upplever att möjligheten att omplaceras skapar trygghet. Karin berättar: "Har jag ett kommunjobb så kan jag ju bli LAS:ad och så kan jag ju komma till ett annat jobb där jag fortfarande har... alltså jag har en annan trygghet i det." Karin förklarar att kommunen ofta är bunden till kollektivavtal och anses vara regelrätt och laglydig och menar även att storleken på kommunen gör att det finns fler tjänster att omplaceras till. Louise förklarar på ett liknande sätt varför hon uppskattar arbetet i Helsingborgs stad. Hon menar att oron för arbetslöshet gör att hon uppskattar kommunen:

Söker man ett annat jobb och lämnar så kanske man blir uppsagd. Jag tycker arbetsmarknaden... det är inte lätt att få ett fast jobb idag. Och jag är så himla glad för att jag fick det så tidigt, jag har aldrig varit arbetslös en enda dag i hela mitt liv sen jag började jobba. Och jag är så himla glad som har ett jobb att gå till så därför vill jag inte äventyra det.

Den höga arbetslösheten gör att kommunen framstår som ett tryggt alternativ för Louise. Det gjorde att hon sökte sig till Helsingborgs stad och det gör att hon idag inte vill äventyra sin anställning. Tryggheten framkommer ofta som ett viktigt skäl till att söka sig till offentlig verksamhet och till att hålla fast vid ett kommunalt arbete, vilket står i kontrast till exempelvis Ind (2007), som menar att dagens arbetskraft inte är intresserade av sådan basala behov som grundtrygghet. Vår studie talar därmed även emot Starinca och Voronchuks

(2014) argumentation om att offentlig verksamhet har svårt att attrahera dagens arbetskraft till följd av den höga arbetslösheten. Den höga arbetslösheten kan i själva verket vara ett skäl till att människor söker sig till en arbetsgivare som upplevs som trygg.

Den upplevda tryggheten hos arbetsgivaren tycks alltså skilja Helsingborgs stad från privata organisationer. Därutöver tycks det även särskilja arbetsgivaren från mindre kommuner.

Adam beskriver att en anställning inom en mindre kommun kan vara riskabel:

Dels så att det är mindre, på så vis att man får mer påverkan som person. Att det är svårare att få en bra chef i en mindre kommun. Det är en mindre förvaltning. Alltså i en liten förvaltning förväntas du kunna göra fler saker och då behöver du också ett stöd i det. Och det innebär att du behöver en väldigt duktig arbetsledare eller duktiga kollegor. Och det är inte säkert att det matchar.

Adam förklarar att en direkt följd av att en kommun är mindre är att arbetsgruppen också är mindre. Adam upplever att det därför finns en större risk att inte passa in. En person som arbetar inom en mindre kommun upplevs även behöva ha en bredare kompetens. Om arbetsledaren inte är tillräckligt stödjande riskerar medarbetaren att inte klara av arbetet, som för övrigt anses vara mer krävande och mer specialiserat i den lilla kommunen.

Resultaten ligger i linje med Erlingsson och Wenströms (2015) argumentation om att det finns stora skillnader mellan kommuner. Kommuner har olika förutsättningar till följd av olika förutsättningar och upplevs därför passa olika slags individer. Kommuner kan således inte bedriva sin verksamhet eller arbeta med sitt varumärke på samma sätt enbart för att de har samma uppdrag (jmf Erlingsson & Wenströms, 2015).

## 4.4 Fort Knox

Att Helsingborgs stad i hög utsträckning upplevs behålla sin personal gör även att det upplevs som svårare för utomstående att få en anställning. Tjänsterna öppnas inte upp, utan är istället tillsatta med befintlig men omotiverad personal. Daniel förklarar: "...det var som drömmen fast den är omöjlig, för alla som fick jobb hade ju kontakter och hade jobbat inom Helsingborgs stad, så jag tänkte att det här är ju skitsvårt." Trots att Daniel upplever att arbetsgivaren behåller personal som inte trivs är det Daniels dröm att själv få en anställning för Helsingborgs stad. Parment och Dyhre (2013) argumenterar för att en viktig funktion av arbetsgivarmärket är att sålla bort de som inte passar för organisationen och sortera ut rätt personer, vilket den upplevda svårigheten att ta sig in i Helsingborgs stad kan bidra till.

Daniel, som verkligen vill arbeta för Helsingborgs stad, berättar att han till och med var villig att ta en tjänst som inte upplevdes som passande för honom: "...det var just Helsingborgs stad som arbetsgivare som fick mig att liksom strunta i det. För jag tänkte att får jag in en fot här så, då är det skitsamma, då kommer jag in i alla fall." Att delar av tjänsten inte upplevdes passa honom valde han att bortse från. Att tillsätta en organisations alla tjänster med människor som känner ett engagemang för arbetsgivaren menar Ind (2007) är viktigt eftersom alla medarbetare inom en organisation är ambassadörer för arbetsgivaren. Att tillsätta personer som inte brinner för tjänstens innehåll riskerar å andra sidan att göra så att tjänstens innehåll inte upplevs som ett centralt kriterium, vilket Vogel och Masal (2011) argumenterar för är särskilt viktigt för en offentlig organisation att göra om de ska kunna locka de som motiveras av att bidra till samhället genom sitt arbete.

Svårigheten att ta sig in hos arbetsgivaren kan bidra till att de som verkligen vill ha en anställning för arbetsgivaren blir ännu mer motiverade när de väl tagit sig in. Harry upplever att det var en omfattande rekryteringsprocess och beskriver den som: "Det var lite som Fort Knox att komma in". För Harry var det den omfattande rekryteringsprocessen inte negativ. Han berättar att en svår och omfattande rekrytering kan vara desto mer belönande:

...nu får jag liksom verkligen skärpa mig för att gå hela vägen och verkligen lyckas. Men det var ju också en positiv bild för att då gav det också mig en trygghet för att veta att valde dem mig så hade de ju sett väldigt mycket i urvalsprocessen att jag är rätt för jobbet. Då gav det ju mig lite självförtroende att jag kommer lyckas med arbetet.

Utöver att Harry motiverades till att göra bättre ifrån sig under själva rekryteringen fick han även förtroende för att arbetsgivaren gjort ett genomtänkt val och att han var rätt person för jobbet. Det gav honom en känsla av att han passade för arbetsgivaren och lyckas i sin anställning. Det tyder på att arbetsgivaren under rekryteringsprocessen kan stärka arbetstagarens förtroende till sig själv om att den kommer att lyckas i sitt arbete. En omfattande rekryteringsprocess upplevs av andra även tyda på att arbetsgivaren är mån om att rekrytera rätt personal. Det påverkar de intervjuades uppfattning om att övrig personal också valts ut noggrant. Det stärker upplevelsen av arbetsgivarens identitet och motiverar dem i sitt arbete och överensstämmer med uppfattningen om att det är svårt att få en anställning i kommunen. Det ligger i linje med Slaughter et al. (2014) och Swider (2013) som menar att personer under socialiseringsprocessen vet förhållandevis lite om organisationen. All kommunikation, främst från auktoritet, har därför en betydande roll och möjlig påverkan på

den framtida relationen mellan individen och organisationen. Att rekryteringen är omfattande och ibland upplevs vara svår kan påverka de arbetsökande att bli mer motiverad när de senare ska utföra sitt arbete.

## 4.5 Personlig utveckling

Många nyanställda medarbetare upplever att de har goda möjligheter till personlig utveckling inom Helsingborgs stad, vilket går emot vad de tror är den vanliga uppfattningen av kommunal verksamhet. Karin berättar att hon redan har utvecklats mycket i sitt arbete, vilket hon inte upplevde i den kommunen som hon tidigare arbetade inom, som hon beskriver som mer gammaldags. Hon förklarar även att hon sökte sig till kommunal verksamhet för att hon vill bidra till samhället och att arbetet därför inte får "vara för lätt". Hon berättar: "det är ju därför jag har blivit [yrket] också, alltså att hjälper och bidrar till [brukare] som har det svårt, och här har de det verkligen svårt". Hon uppskattar alltså de sociala utmaningarna i hennes arbete, som hon dessutom upplever är särskilt stora på hennes arbetsplats. Hon fortsätter att berätta om utmaningen som det innebär för henne:

Ibland är det tufft för en person, men det ger ju mig mer motivation till att faktiskt få de här [brukarna] att klara sig. alltså att de... Vi behövs ju här. hade inte jag funnits här och brytt mig om de här [brukarna] som har det tufft och gjort de här samtalen jag behöver göra eller skrivit de här mailen jag behöver skriva så hade så hade det ju liksom blivit, då hade det ju kanske kommit nån som inte bryr sig.

Att arbetet är utmanande innebär att Karin upplever sig som oumbärlig. Det ligger i linje med Lievens och Highhouse (2003) som menar att arbetsökare attraheras till en organisation om den möjliggör för personen att uttrycka sin egen självbild och personlighet. Om hon inte hade gjort det svåra arbetet som hon gör, upplever hon att hon skulle kunna ersättas av någon som inte bryr sig på samma sätt.

Det finns dock andra intervjupersoner som inte upplever samma utmaning inom arbetsgivaren. Gunilla förklarar att hon under sina första månader i anställningen alltmer fått uppfattningen att det inte finns någon möjlighet för henne att utvecklas. Gunilla upplever att hennes begränsade utvecklingsmöjligheter beror på hennes närmaste chef: "Det är direkt kopplat till min chef. Alltså det, nu vill jag inte prata illa om [chefen], men [chefen] borde erbjuda eller se, jag vet att [chefen] är nöjd med det jag gör." Till följd av bristen på

utvecklingsmöjligheter och utmaningar i arbetet är hon nu beredd att byta arbetsgivare.

Gunilla berättar:

Jag har börjat spåna på andra jobb helt enkelt för jag vill ha en ny utmaning och jag vill, och det just nu, jag är väldigt ärlig just nu, men just nu har min chef fortfarande chansen... jag kommer att ta upp det igen, hur tänker du, hur ser det ut, jag vill ha liksom en hyfsat konkret arbetsbeskrivning, jag vill veta vilka planer du har för de nästa två åren ungefär. Men om jag inte får svar igen, då är jag borta när jag hittar nånting annat. /.../ ...jag är [X år gammal] just nu och jag har väldigt mycket drivkraft, inga barn osv, jag satsar på min karriär just nu. Sen är jag liksom, personligen när jag har skaffat barn, och det vet jag att jag vill. Då kommer jag inte lägga lika mycket energi och tid. För mig, det gäller nu, att skapa bra förutsättningar för resten av mitt arbetsliv...

För Gunilla är problemet att hennes chef inte kommunicerar tillräckligt utförligt med henne och ger henne nya utmaningar. För henne innebär personlig utveckling att hon kan skapa förutsättningar för sitt yrkesliv i framtiden. I nuläget upplever hon inte att Helsingborgs stad passar henne eftersom arbetsgivaren inte skapar rätt förutsättningar för hennes framtid. Vår studie pekar inte på att den personliga utvecklingen är en betydande faktor vid det initiala valet av arbetsgivare, som Starineca och Voronchuk (2014) menar. Det har inte framkommit som skäl till varför någon har sökt sig till arbetsgivaren. Vi har dock sett att möjligheten till personlig utveckling påverkar arbetsgivarens förmåga att behålla engagerad personal. Vikten av att medarbetare får känna sig sedda och att chefer uppmärksammar dem stämmer väl överens med Dahlkvist och Melin (2010), som framhåller vikten av att chefer kommunicerar med sina medarbetare om deras idéer och framtidsplaner. Författarna menar att dagens arbetstagare har ett stort behov av detta. Att chefen skapar förutsättningar för arbetstagare att utmanas och utvecklas i sitt arbete stämmer väl överens med Wziatek-Stasko (2011) som menar att ledarskapet är en grundläggande förutsättning för en positiv arbetsgivarmärkesprocess. Om arbetsgivaren inte tar hänsyn till detta riskerar de att förlora engagerad och kompetent personal. Trots att man har lyckats attrahera personalen genom att på flera sätt skapa ett starkt arbetsgivarmärke riskerar insatsen vara förgäves om inte ledarskapet fungerar.

## 4.6 Helsingborgs stad

Helsingborgs stad är en kommun, en stad och en arbetsgivare på samma gång. I vår studie framkommer att själva namnet skapar otydlighet i samtal om vilket av de tre olika varumärkena som det syftas till. Daniel säger exempelvis så här om Helsingborgs stad:

Bara klangen på det tycker jag är jättestor skillnad, jag vet inte varför, för kommunen låter så fyrkantigt och byråkratiskt på alla sätt och vis. Helsingborgs stad är ju så här, jag vet inte, kommunjobb är väl vad det är liksom men, jag vet inte, det känns lite roligare här, det känns lite mer färgglatt på nåt sätt.

Han talar om kommunen som mer färgglad och mindre fyrkantig för att namnet gör att kommunen förknippas med staden Helsingborg. Stadens egenskaper och positiva värden blir på så sätt talande för kommunen som helhet vilket ligger i linje med Dahlqvist och Melins (2010) uppfattning om att kommunen blir synonymt med den största tätorten. I det fallet är förväxlingen positiv för varumärket, men den språkliga förväxlingen kan även skapa målförvirring. När intervjupersonerna talar om kommunens uppdrag framstår det ofta som att det är att erbjuda tjänster till stadens invånare. Följden av detta är en förvirring kring vilka man egentligen riktar sig till i sitt arbete, eftersom kommunens uppdrag är att erbjuda tjänster till alla kommuninvånare, även de som inte bor i staden.

Förutom att det sker en språklig association kan även stadens upplevda egenskaper förknippas med och påverka arbetsgivarens image som mer attraktiv. Harry har en stark uppfattning av staden som han menar har bidragit till arbetsgivarens image. Han förklarar vad som fått honom att vilja arbeta i Helsingborgs stad: "...och så lite egna intryck också. Jag har bott i Helsingborg i 15 år nu totalt. Jag har trivts jättebra i staden och tyckt det varit en bra stad som gör mycket och så för invånarna." Harry förklarar att hans upplevelse av staden Helsingborg låg till grund för bilden av arbetsgivaren innan han hade egna erfarenheter av den. Det ligger i linje med teoretiker som Slaughter et al. (2014) och Swider (2013) som argumenterar för att människor i ett tidigt skede av socialiseringsprocessen som har en svag uppfattning av organisationen kan påverkas starkt av all slags kommunikation. För Harry, som har bott i staden i 15 år, innebär det att han har en stark uppfattning av staden och förknippar dess egenskaper med arbetsgivaren. Relationen som en person kan ha till en stad tycks alltså kunna påverka relationen till arbetsgivaren. Daniel berättar exempelvis att han genom sitt arbete vill bidra till staden som han bor i: "...att kunna jobba för Helsingborg och liksom kunna bidra till personerna som bor i Helsingborg på nått sätt. Att... alltså den känslan



tror jag hade varit tillfredställande, eftersom jag själv vill bo här så vill jag vara med och hjälpa till.” Det skapas en särskild dynamik när arbetsplatsen samtidigt är staden man bor i. Genom att arbeta för staden upplever han att han även kan bidra till platsen som han bor på. Denna möjlighet att direkt kunna påverka samhället, och se resultatet av det, är något som differentierar Helsingborgs stad gentemot privata företag. Rickard, som också bor i staden, förklarar samspelet mellan staden och arbetsplatsen på följande sätt:

Ja man är lite stolt över det man gör. Man påverkas, man tar med arbetet hem på något sätt. När man är ute på stan och tittar är det inte omöjligt att man kommer på saker som man, ja men detta ska jag komma ihåg till på måndag, så rättar vi till detta. Så det känns liksom att detta är min lekplats och jag kan göra vad jag vill med det för att få det så bra som möjligt, lite som ett spel kan man säga.

Att staden och arbetsgivaren samspekar på det sätt som Rickard beskriver stärker vikten av att ha en integrerad kommunikation och att arbeta med att stärka stadens varumärke och arbetsgivarmärke samtidigt. Parment och Dyhre (2013) argumenterar för att kommunen måste upplevas som bra att leva i, med rikt kulturliv och nöjesliv och bra skolor, det vill säga just sådana tjänster som kommunen har i uppdrag att erbjuda medborgarna och som en kommunalt anställd vanligen arbetar med. Det är därför naturligt att det upplevs som att det går att bidra till kommunen genom att arbeta i staden. Men det finns också de som inte bor i staden, som istället pendlar från någon av de många städer som ligger i närheten. Vår studie tyder på att många av dessa arbetstagare inte känner samma typ av anknytning till staden.

På frågan vad som får människor att stanna så länge i Helsingborgs stad svarar Rickard så här: “...jag tror det är utvecklingsmöjligheterna men även resurserna. Man gör så stora saker med Helsingborg. Man bygger underjordiska parkeringsgarage och så. Det är ju sånt som får folk att stanna kvar. Det berör så många människor. Så det är därför de stannar.” Genom sin storlek upplevs återigen Helsingborg särskilja sig gentemot mindre kommuner. Han förklarar senare att denna möjlighet att påverka samhället även särskiljer Helsingborgs stad gentemot privata företag. Rickard beskriver varför han tror att människor trots detta söker sig till kommunen:

Man känner att man gör någonting. Man kommer någonstans och gör något. Konsulter är ju mycket att, ja men, beställning eller bara ritar i fantasin. Det kanske inte blir någonting av det du gjort, du kanske bara sitter och ritar i hundra timmar förgäves. Här får man saker, här ser man det liksom.

Rickard påminns alltså ofta om vikten och betydelsen av hans arbete för samhället, tack vare att arbetsgivaren både är kommunen och staden som han bor i. På så sätt tycks staden, kommunen och arbetsgivaren växelverka och stärka en långsiktig relation till den anställde som motiverar de övriga medarbetare och får dem att vilja stanna.

## 4.7 Folkets drömmar

Det finns ett varierat förhållningssätt till Helsingborgs stads visionsarbete. De flesta känner till visionen och har varit på introduktionsdag där man fått den delvis förklarad. Men det är väldigt splittrade meningar om hur man ska använda den i sitt dagliga arbete, eller vad den faktiskt innebär eller vem visionen riktar sig till. En vanligt förekommande uppfattning är att visionen är vag och otydlig. Philippa berättar:

Det är aldrig fel att en stad har ett mål. Vi har ju den här visionen 2035 osv. Men jag tror att den faller på att man går ut och skriver saker som inte folk förstår, eller där man kan tolka ihjäl det... / ... / ...här pratar man i en fantasivärld som inte är riktigt, den är en sak för dig, en sak för dig och en sak för mig. Det kan man alltid försvara med, att den ska uppfattas som du uppfattar den. Ska man ha en utgångspunkt för att göra nånting så är det kanske ganska viktigt att man har samma utgångspunkt i saker och ting.

Helsingborgs stads vision anses alltså vara vag och öppen för tolkning. Enligt Flaa et al. (1998) är det inte ovanligt att en politisk vision blir vag till följd av att den skapas i relation mellan invånare och politiker. De menar vidare att detta kan ge upphov till en splittring i och med att visionen tillåts tolkas på olika sätt av olika individer och delar av organisationen. De intervjuade har mycket riktigt ett varierat förhållningssätt till Helsingborgs stads visionsarbete. De förhåller sig olika i hur de tolkar visionen, hur de arbetar med visionen och vem de anser att visionen riktar sig till.

Paula har i sitt arbete ingen direkt kontakt med politiker som styr organisationen och upplever inte att hon har någon möjlighet att påverka visionen, men är ändå positivt inställd till den:

De målar ju med väldigt stora penseldrag, politikerna. Det är vår uppgift som tjänstemän att faktiskt få det att hända. De lägger ju intentioner och tankar och sen så ska vi ju förverkliga det som de målar upp. /.../ Det är ju fantastiskt, det är ju jätteroligt. Att liksom förverkliga andras drömmar, för det är ju egentligen det politiker ska måla upp, och egentligen så är det så att de målar upp människors drömmar. För det är ju det demokrati handlar om ju.

Paula menar att visionen representerar folkets drömmar och att det är något som motiverar henne i sitt arbete. Politikerna ses inte som några vanliga organisationsledare utan som en röst för folket. Björn upplever visionen på ett liknande sätt och använder den i sitt dagliga arbete som ett sätt att i arbetet motivera varför tjänstemännen bör arbeta på ett visst sätt. Han berättar:

Om jag kommer ut och ska prata om nånting så kan jag hänvisa till nånting, så här står det i visionen och så här står det, vad är röda tråden liksom. Och då finns det också en politisk tyngd i det. Man går ut på ett mandat, det handlar väl egentligen om det, att man ska komma ut med ett uppdrag. Jag jobbar för ett uppdrag. / ... / alltså det är beslutat i [kommunfullmäktige], alltså då blir det lite så här, aha då blir det lite såhär, det var inget ni hittade på själva, som ni tyckte var roligt liksom. Utan att staden har bestämt det liksom.

Björn beskriver att visionen representerar stadens vilja och därmed har en stor tyngd. På så sätt går det att driva en förvaltning åt ett visst håll med härledning i stadens vilja. Detta går emot Flaa et als (1998) uppfattning om att en politisk organisations mål är så vaga att de inte kan ge tydliga vägledning på samma sätt som en vision i ett privat företag kan ge. Eftersom Björn upplever att visionen är skapad av staden kan den uttryckligen användas i internkommunikation för att ta vissa beslut eller leda arbetet i vissa riktningar.

Ovan nämnda arbetstagare tolkar visionen som sprungen ur stadens och folkets önskan och drömmar, vilket går emot Hatch och Schultz (2011) definition av visionen som den strategiska riktning som ledningen vill att organisationen ska sträva mot. I kommunens fall kan visionen även ses som folkets strävan vilket ger den tyngd och legitimitet i medarbetarnas arbete. Visionen kan emellertid även tolkas negativt av medarbetarna. Maria tolkar den som exkluderande:

...det här med att vision och tanke vart vi ska nånstans, måste inbegripa alla invånare. Man måste hjälpa... man måste se bristerna också. Och det gör man inte i vision 2035. Vad ska vi göra med Dalhemsskolan och de skolor där det inte funkar så bra? Jag menar på att det ska inte behöva finnas en enda dålig skola i Helsingborg. /.../ Den här är ju jättefin för de som har jobb och trivs och har det bra i Helsingborg, då funkar den jättebra. En vision för en stad måste ju inbegripa alla invånare. Och det gör inte denna ju.

Maria menar att visionen bör inbegripa alla invånare, i enlighet med kommunens uppdrag, men att Helsingborgs stad inte lyckas med detta. I stället riktar de sig till de som "har jobb och trivs och har det bra". Den nuvarande visionen passar därför inte Maria, som senare

förklarar att hon föredrar Malmös vision. Detta ligger i linje med Dahlkvist och Melins (2010), som menar att offentligt anställda, i egenskap av att vara både medborgare och medarbetare, ibland måste ställa sina ideologiska och politiska åsikter åt sidan för att utföra sitt yrkesuppdrag. I Marias fall upplevs inte denna dubbla roll som en svårighet som är så allvarlig att hon skulle vilja byta arbetsgivare. I stället förklarar hon att det skapar en distans till ledningen. Det ska tilläggas att även någon som är kritisk till visionen ändå kan ha förståelse för visionsarbetet och därför också uppleva att den även har en positiv effekt.

Adam berättar:

...det är en vision eller slogan som föder någonting positivt. Jag tror det sätter sig på ett eller annat sätt. Jag kan nog tänka på det om jag i arbetet är någonstans på någon aktivitet och man har sina arbetskläder på sig och man träffar på liksom, på långt håll ser man sina kollegor och man ser också som man säger brukare. Och då kan jag känna en stolthet över att representera Helsingborgs stad till exempel. Och därför den slogan kommer in där. Men alltså inte i det vardagliga praktiska arbetet tänker jag inte på det.

Även om Adam inte själv identifierar sig med visionen påverkas han positivt i möten med brukare och kollegor. Visionen får Adam att känna stolthet inför sin arbetsgivare. Det är alltså inte enbart relevant hur en person själv ser på visionen utan även hur den föreställs vara förankrad bland andra. Det ligger i linje med Dahlkvist och Melin (2010) som menar att ett starkt varumärkesarbete kan skapa en stolthet bland medarbetare inför arbetsgivaren. Det stärker även Dutton, Dukerich och Harquails (1994) teori om att den föreställda imagen har en påverkan på arbetsgivarens identitet. Den tyngd som visionen upplevs ha i och med att den föreställs vara förankrad bland medborgarna kan göra att visionen stärker medarbetarnas föreställda image.

## 4.8 Pynt på stan eller barn som far illa

Den offentliga organisationens verksamheter påverkas på olika sätt av det rådande politiska styret, vilket exempelvis har en effekt på upplevelsen av visionsarbetet. Eftersom det politiska styret påverkar de olika förvaltningarna, upplever medarbetarna även att verksamheterna är prioriterade i varierande utsträckning. Maria upplever exempelvis att det rådande politiska styret underprioriterar vissa av de sociala verksamheterna inom kommunen:

Det har varit skillnad vilket styre vi har i Helsingborg vilken ordning och reda det varit i staden. Och var man sätter pengar någonstans faktiskt. Det är rätt tydligt. Nu har vi haft borgare i två perioder och då pyntar

man gärna, gör fint i staden, vilket är roligt, det är behjärtansvärt att man gör det. Fast pengar ska gå till annat också. Just [min verksamhet] är väldigt väldigt bra. Jag tänker på åldringsvård, socialtjänst. De vet jag ju att de har väldigt svårt, många barn som far illa. Så det är två ytterligheter kan man säga.

Det upplevs att kommunen satsar stora resurser på att göra fint i staden genom att dekorera och sätta upp belysning och upplevs vara direkt kopplat till det rådande politiska styret. Maria upplever att socialtjänsten och åldringsvården på grund av detta blir lidande eftersom de inte får de resurser som de behöver. Detta påvisar hur kommunens verksamheter ställs mot varandra, vilket Dahlkvist och Melin (2010) menar är naturligt inom offentlig förvaltning till följd av ständiga politiska motsättningar. Enligt Maria är kommunens varumärkeskommunikation i sig en politisk satsning som förknippas med vissa politiska partier. Marknadsföring, vars syfte är att vara så synlig som möjlig, blir en ständig påminnelse om de verksamheter som inte fungerar. Denna reaktion på kommunikationen ligger i linje med Dutton, Dukerich och Harquail (1994), som menar att en organisation som agerar inkonsekvent i förhållande till organisationens upplevda identitet genom att exempelvis lägga resurser på något som upplevs vara oförenligt med identiteten blir ifrågasatt av medlemmarna.

Maria fortsätter:

...det kan påverka mig negativt att man har satsat så extremt mycket pengar på marknadsföring av Helsingborg, ett helt team med marknadsförare, samtidigt som man inte har pengar. Man vill ha fler tjänster till socialtjänsten, det finns inte pengar till det. Det påverkar en då va, det gör det. Negativt. Och vad är viktigast. Båda sakerna är viktiga så klart va. Att vi har en fin stad att bo i, att det finns blomsterarrangemang överallt och, att man pyntar och fixar och nu kommer påsken och man ordnar och donar, det är jättefint. Som du säger då med tre miljoner för wifi och sex, fem och ett halvt miljoner i två månader hade vi belysning i Helsingborg, överallt, jättefint. Men då tycker jag också att det, socialtjänsten måste ha sina pengar.

Enligt Maria vore det bättre att satsa på socialtjänsten som är i stort behov av resurser än på utsmyckningar i staden eller en satsning på gratis wifi. Dessa saker upplevs visserligen som positiva i sig, men ställs mot verksamheter som enligt henne är i större behov av resurserna. Maria påverkas alltså negativt av hur resurserna fördelas och vad som prioriteras. Dahlkvist och Melin (2010) menar att det finns en inbyggd otydlighet i offentlig sektor eftersom det alltid finns de som sympatiserar med styret och de som inte gör det. Eftersom arbetstagarna gör överväganden mellan sina politiska åsikter och sin professionalitet riskerar en politiskt styrd organisation att tolkas utifrån hur resurserna fördelas mellan de olika verksamheterna.

Men det är inte alla medarbetare som problematiserar stadens satsningar och utsmyckningar på ett politiskt sätt. Louise upplever det istället enbart positivt och gläds åt kommunens varumärkesarbete, som hon tolkar som en vilja att involvera invånarna:

För det är mycket så här att de lägger ut på Facebook och Instagram och pyntar staden för olika saker, det känns som att de försöker involvera folk som bor i stan på ett helt annat sätt. Och det tycker jag är kul. Alltså att man känner lite gemenskap med alla som bor här, på nått sätt. /.../ ...det verkar finnas ett engagemang att faktiskt involvera folket, alltså invånarna i staden. Det är liksom inte bara en känsla som jag har utan det är verkligen så här aktivt arbete.

Louise tolkar stadens pynt och liknande kommunikation som ett tecken på att kommunen engagerar sig i invånarna och försöker involvera alla. Varumärkesarbetet är för henne ett tecken på att de faktiskt arbetar aktivt med att involvera invånarna och att det inte bara är en känsla som hon har. Det ligger i linje med Gromark och Melin (2013) som argumenterar för att kommunikation som tolkas som ett demokratiskt verktyg för att involvera invånarna rimmar väl med offentlig verksamhet. Däremot har vår studie även visat att varumärkesarbetet kan ha en motsatt effekt och upplevas som exkluderande av de som inte ställer sig bakom visionens innehåll.

## 5. Diskussion

---

Syftet med denna studie har varit att bidra med förståelse för den kommunala arbetsgivarens förutsättningar för att använda sig av arbetsgivarmärkning. Diskussionen som följer syftar till att syntetisera och utveckla de slutsatser som dragits i analysen samt återknyta till studiens syfte. Alla slutsatser kommer i största möjliga mån att försöka redovisas men tyngdpunkten kommer att ligga på de delar som vi tror kan bidra till befintlig forskning.

### 5.1 Vikten av symboliska värden

Teoretiker utgår ofta från att det finns en skillnad mellan olika slags värden som arbetstagare lägger vikt vid i valet av arbetsgivare (exempelvis Lievens & Highhouse, 2003). De som arbetar i offentlig sektor anses av teoretiker skilja sig från andra arbetstagare, då de i grova drag anses vara intresserad av symboliska värden och ointresserad av instrumentella värden (Crewson, 1997). Vår studie stärker påståendet att de som arbetar i offentlig sektor främst värdesätter symboliska värden. Möjligheten att bidra till samhället och att ha en trygg arbetsgivare framkommer som särskilt viktiga värden vid valet av arbetsgivare.

Förutsättningarna för en kommuns arbetsgivarmärkning påverkas av detta då kommuner bör kommunicera just dessa värden.

En slutsats av vår studie är emellertid att arbetstagares upplevda värden kan ha en nyanserad betydelse vilket gör att kategoriseringen av värden framstår som problematisk. Det mest påtagliga exemplet är lörens betydelse, där det har framkommit att lören kan upplevas ha ett symboliskt värde utöver det instrumentella. I jämförelser med kollegor upplevs lören ha stor kommunikativ betydelse eftersom den signalerar uppskattning från arbetsgivaren och tolkas som en indikation på hur viktigt ens arbete är. Rättvisa löner är också något som förväntas av den kommunala arbetsgivaren. Eftersom det finns en förväntan att den ska vara regelrätt kan en orättvis lön uppfattas som ett brott mot ett uttalat arbetsgivarlöfte. Det kan därför vara av intresse för framtida forskning att undersöka hur arbetstagares upplevda värden kan kategoriseras på ett mer nyanserat sätt.

### 5.2 Den kommunala arbetsgivarens identitet

Vår studie visar att en kommuns medarbetare har en stark förväntan om att strävan efter samhällsnytta ska genomsyra organisationen. Oavsett vilken tjänst man har inom kommunen

upplevs arbetet bidra till samhällsnyttan. Även de kommunala tjänster som inte direkt berör de samhällsfrågor som kommunen förknippas med upplevs bidra till att lösa dessa frågor. Det gör att arbetsgivaren kan tillsätta engagerade medarbetare genomgående i hela organisationen, vilket är värdefullt då alla inom organisationen är potentiella kommunikatörer (jmf Ind, 2007). Det finns en risk att kommunal verksamhet därigenom kan attrahera de som inte motiveras av själva innehållet i tjänsten, vilket enligt Vogel och Masal (2011) kan försämra kvaliteten på arbetet. Vår studie ger inte möjlighet att dra långtgående slutsatser om detta potentiella samband påverkar förutsättningarna för den kommunala arbetsgivarens arbetsgivarmärkning. För framtida forskning tror vi att det kan vara intressant att mer djupgående studera hur exempelvis arbetssökare till en kommunal arbetsgivare upplever att specifika tjänster kan relateras till organisationens övergripande samhällsnytta.

Vår studie visar att möjligheten att bidra till samhället är en egenskap som upplevs särskilja alla offentliga arbetsgivare från privata arbetsgivare. Det utgör därmed en viktig del av en offentlig arbetsgivares identitet. Denna identitet blir även framträdande i reaktionerna från medarbetare som nås av information om satsningar på områden som de inte upplever borde vara prioriterade (jmf Dutton et al., 1994). Satsningarna upplevs då som oförenliga med deras förväntningar på arbetsgivaren och blir en provocerande erinran om de verksamheter i kommunen som behöver resurser. I ett sådant läge finns det en överhängande risk att arbetstagare distansierar sig till arbetsgivaren och andra kommuner som upplevs överensstämma bättre med arbetstagarens personliga övertygelser upplevs som mer attraktiva. Den kommunala arbetsgivaren bör därför förhålla sig väl till sin identitet i sin varumärkeskommunikation och förmedla vad många teoretiker kallar för en autentisk bild av sig själv (jmf Parment & Dyhre, 2009). Särskilt då kommunikationen är mycket synlig och i sig kan tolkas som en resurskrävande politisk satsning som görs till förmån för delar av verksamheten som behöver resurser.

Att de politiska satsningar som kommunen gör upplevs differentiera den mot andra kommuner kan upplevas som oförenligt med deras uppdrag om att erbjuda likvärdig service till invånare i hela landet (jmf Wæraas & Sataöen, 2015). Vår studie visar dock att det genom arbetsgivarmärkning är möjligt att utmärka sig som kommun på ett sätt som upplevs som uppdragsenligt. Det har nämligen framkommit att Helsingborgs stad genom sin storlek upplevs ha särskilda organisatoriska förutsättningar. Exempelvis upplevs personal inom mindre kommuner oftare ha behov av bredare kompetens och annan typ av ledarskap. I linje med Erlingsson och Wänström (2015) är en slutsats av vår studie därför att kommuners



varierande förutsättningar fordrar olika slags varumärkesarbete. För att kunna fullfölja samma kommunala uppdrag är kommunerna beroende av att attrahera arbetssökare som passar för just dem. Det stärker teorier som betonar vikten av att hitta rätt personal (exempelvis Chhabra & Sharma, 2014). Att genom arbetsgivarmärkning kommunicera ett behov av särskild arbetskraft är visserligen exkluderande mot annan arbetskraft, men samtidigt en anpassningsstrategi för att försäkra samhället att man kan leverera det som uppdraget kräver. Slutsatsen kan vara betydelsefull för organisationer när det gäller deras möjlighet att legitimera sitt arbetsgivarmärkesarbete.

### 5.3 Visionsarbete

När det gäller visionsarbetet ger vår studie ett splittrat intryck. De medarbetare som upplever att olika verksamheter inom organisationen prioriteras på ett sätt som de inte sympatiserar med riskerar att distansiera sig till visionen (jmf Hatch & Schultz, 2001:a). Vår studie visar att dessa medarbetare upplever visionen som exkluderande mot invånare som är i behov av dessa verksamheter. Andra medarbetare upplever att visionsarbetet kan fylla en demokratisk funktion. Visionen upplevs enligt dessa som ett uttryck för invånarnas - eller till och med stadens - vilja. På så sätt kan visionen öka acceptansen av riktningen som stakats ut och visionens upplevda legitimitet. Eftersom visionen upplevs vara invånarnas vilja framkommer det även att medarbetare upplever att de kan luta sig mot den i sitt dagliga arbete för att legitimera och ge tyngd till beslut och handlingar gentemot andra medarbetare inom organisationen. Det ligger i linje med Gromark och Melin (2013), som ser varumärkesarbete i offentlig sektor som ett potentiellt demokratiskt verktyg.

Såväl de som håller med om visionen som de som inte vill ställa sig bakom den upplever att den stärker deras föreställda image, vilket ger stolthet över arbetsgivaren och stärker arbetsgivaridentiteten. Att medarbetare kan vara negativa till visionen men ändå uppskatta den i sin yrkesroll och känna stolthet över arbetsgivaren inför utomstående tyder på att medarbetare kan hålla isär sina personliga övertygelser och sin yrkesroll (jmf Dahlgvist & Melin 2010).

Eftersom svårigheten med organisationers visionsarbete enligt teoretiker (exempelvis Heide, 2011) ligger i att förankra visionen hos medarbetarna kan våra slutsatser vara intressanta då de indikerar att relationen mellan medarbetare och visionen har en särskild dynamik i den folkstyrda organisationen. För framtida forskning kan det exempelvis vara av

relevans att undersöka hur medarbetare i en kommun upplever visionen, beroende på deras egna politiska och värdemässiga övertygelser.

## 5.4 Integrerad kommunikation

Helsingborgs stad är en kommun, en stad och en arbetsgivare och det är svårt att skilja dessa enheter från varandra. Många medarbetare har förklarat att de har haft en svag uppfattning om Helsingborgs stad som arbetsgivare innan de börjat arbeta för den. I brist på information har de då tillskrivit arbetsgivaren stadens eller kommunens egenskaper. I många fall har människor en starkare relation till staden eller kommunen och upplever då att de redan har en relation till arbetsgivaren. Studien visar även att de som både bor och arbetar i Helsingborg upplever att det gör dem mer motiverade i sitt arbete eftersom de upplever att de kan påverka samhället som de bor i genom sitt arbete.

Dessa effekter tyder på att arbetsgivarmärket kan vinna på att kommunikationen integreras i linje med Grönstedt (2000) som menar att kommunikation bör ske i samordning mellan alla interna och externa intressenter. På så sätt blandas organisationens olika varumärken samman, vilket stärker arbetsgivarmärket.

Vår studie har även visat att sammanblandningen kan leda till målförvirring bland medarbetarna kring vilka de egentligen riktar sig till i sitt uppdrag. Det framkommer att vissa medarbetare upplever att uppdraget är riktat enbart till de som bor i staden och inte till alla kommunens invånare. Det kan även vara problematiskt att ha en allt för integrerad kommunikation när det gäller just arbetsgivarmärkningen, eftersom den syftar till att attrahera och behålla rätt personal. Att låta detta syfte genomsyra hela organisationens arbete i enlighet med Grönstedt (2000) kan göra att det uppfattas som att det är själva kommunen som vill locka till sig denna begränsade målgrupp, vilket går emot dess uppdrag.

## 5.5 Trygghet och personlig utveckling

En del teoretiker menar att dagens arbetssökande främst är intresserade av självuppfyllande behov som personlig utveckling istället för basala behov som trygghet (exempelvis Ind, 2007). Dock tyder vår studie på att trygghet upplevs vara attraktivt och särskilt kopplat till den offentliga sektorn eftersom den uppfattas som regelrätt. I studien framkommer att det finns en föreställning om att det finns liten risk att förlora en anställning för kommunen

eftersom det finns många tjänster att byta till inom den. Helsingborgs stad upplevs därför vara en särskilt trygg arbetsgivare, vilket lyfts fram som attraktivt, särskilt mot bakgrund av upplevd osäkerhet på arbetsmarknaden. Det tyder alltså på att trygghet är ett behov som kan upplevas som viktigt i den kontext som vi har studerat, i motsats till Ind (2007) som menar att dagens arbetskraft i allmänhet känner en grundtrygghet och snarare är intresserad av personlig utveckling. Vår studie visar dock att personlig utveckling är betydelsefullt för att behålla engagerad personal. Den upplevda möjligheten till personlig utveckling upplevs bero på ledarskapet och vår studie stärker Wziatek-Staskos (2011) teori om att ledarskapet är en grundläggande förutsättning för en positiv arbetsgivarmärkesprocess. En chef som inte uppmärksammar sina medarbetare kan göra att alla andra insatser för ett starkt arbetsgivarmärke kan vara förgäves. Det framkommer även som viktigt att arbetet är utmanande. När medarbetarna upplever att de utmanas i arbetet ger det dem känsla av att vara outhärliga. På så sätt upplever de att de bidrar till samhället.

## 6. Referenslista

---

### 6.1 Litteratur

- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2009). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. London: SAGE Publications.
- Berglund, J., & Löwstedt, J. (1996). Sweden: the Fate of Human Resources Management in a 'Folkish' Society. In Clark, T. (Eds.), *European Human Resource Management*. (pp. 215-243). Cambridge, Mass: Blackwell Publishers
- Carey, J.W. (2009). *Communication as culture: essays on media and society*. (Rev. ed.) New York: Routledge.
- Cassinger, C. (2010). *Retailing Retold: Unfolding the process of image construction in everyday practice*. Lund: Lund Business Press.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E., & Ganesh, S. (2011). *Organizational Communication in an Age of Globalization*. Long Grove: Waveland Press, Inc.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Between Five Approaches*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications Inc.
- Dahlqvist, U., & Melin, F. (2010). *Varumärken i offentlig tjänst*. Malmö: Liber AB.
- Davenport, O. T. (1999). *Human Capital. What it is and why people invest in it*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Erlingsson, G. Ö., & Wänström, J. (2015). *Politik och förvaltning i Svenska kommuner*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. (2014). Att blanda metoder utan att blanda äpplen och päron. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Eds.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (pp. 183-197). Lund: Studentlitteratur.
- Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T., & Rønning, R. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Grönstedt, A. (2000). *The customer century: lessons from world class companies in integrated marketing and communications*. New York : Routledge.

- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001:b). *Transparency and Identity: Modeling Organizational Identity Dynamics*. Copenhagen Business School, Center for Corporate Communication.
- Heide, M. (2011). Identitet, image och kommunikation. Om konsten att kommunicera immateriella värden. I Heide, M., Johansson C. & Simonsson, C. (Eds.), *Kommunikation & Organisationer*. (pp. 167 - 186). Stockholm: Liber.
- Ind, N. (2007). *Living the Brand: how to transform every member of your organisation into a brand champion*. (3. uppl.) London: Kogan Page, Ltd.
- Kapferer, J.N. (2012). *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking*. (5. ed.) London: Kogan Page.
- Kornberger, M. (2010). *Brand society: how brands transform management and lifestyle*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Larsson, L. (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, L.G. (2003). *Introduktion till vetenskapsteorin*. Stockholm: Thales.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Molander, J. (2010). *Vetenskapsteoretiska grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Nikku, N. (2013). *Om etik och förtroende i kommunerna*. Norrköping: Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet, 2013.
- Parment, A., & Dyhre, A. (2009). *Sustainable Employer Branding. Guidelines, Worktools and Best Practices*. Malmö: Liber AB.
- Parment, A., & Dyhre, A. (2013). *Employer Branding: Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Stockholm: Liber AB.
- Rosenberg, A. (2008). *Philosophy of social science*. Boulder, CO: Westview Press.
- Åkerström, M. (2014). Olika vetenskapliga perspektiv ger olika kunskap. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Eds.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (pp. 249-266). Lund: Studentlitteratur.
- Thelander, Å. (2014). Visuella metoder i Intervjuer. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Eds.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (pp. 59-75). Lund: Studentlitteratur.

## 6.2 Artiklar

- Ahmed, Z.I., och Chandra Das, S. (2014). The Perception of Employer Brand to Enhance Recruitment and Selection Processes. *European Journal of Business and Management*, 6(6), 138 - 144.

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185 - 206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501 - 517.
- Backhaus, K. B. (2004). An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication*, 41(2), 115 - 136.
- Barge, K. J., & Schlueter, D. W. (2004). Memorable Messages and Newcomer Socialization. *Western Journal of Communication*, 68(3), 233-256.
- Bergström, K. & Andersen, M. (2000-2001). Delivering on Promises to the Marketplace: Using Employer Branding To Build Employee Satisfaction. *Journal of integrated Communications. Issue: 2000-2001*.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122
- Butler, C. (2015). Making interview transcripts real: the reader's response. *Work, employment and society*, 29(1), 166-176.
- Botha, A., Bussin, M., & de Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *South African Journal Of Human Resource Management*, 9(1), 298-309.
- Box, C Richard, Gary S. Marshall, B. J. Reed and Christine M. Reed (2001). New Public Management and Substantive Democracy. *Public Administration Review*, 61(5), 608-619
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244 - 2266.
- Chhabra, L. N. och Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48 - 60.
- Collier, J. (1957). Photography in Anthropology: A Report on Two Experiments. *American Anthropologist New Series*, 59(5), 843-859.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994) Organizational Images and Member Identification. *Administratlve Science Quarterly*, 39, 239 - 263.
- Flyvberg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *The ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), 45 - 55.

- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy Of Management Journal*, 36(2), 414-427.
- Gromark, J., & Melin, F. (2013). From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal Of Marketing Management*, 29(9/10), 1099-1123.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?. *Harvard Business Review*, 79(2), 128-134.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal Of Strategic Communication*, 5(4), 201-220.
- Lewis, G. B. (1990). In Search of the Machiavellian Milquetoasts: Comparing Attitudes of Bureaucrats and Ordinary People. *Public Administration Review*, 2, 220.
- Lievens, F., VanHoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18, 45 - 59.
- Minchington, B., & Thorne, K. (2007). measuring the effectiveness of your employer brand. Human Resources Institute of New Zealand. *Human Resources Magazine*, 12(4), 14-16.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Brand Management*. 15(2), 123 - 134.
- Power, M., Scheytt, T., Soin, K., & Sahlin, K. (2009). Reputational Risk as a Logic of Organizing in Late Modernity. *Organization Studies*, 30(02/03), 301 - 324.
- Rample, L. V. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), 1486 - 1504.
- Slaughter, J. E., Cable, D. M., & Turban, D. B. (2014). Changing job seekers' image perceptions during recruitment visits: The moderating role of belief confidence. *Journal Of Applied Psychology*, 99(6), 1146-1158.
- Stariņeca, O., & Voronchuk, I. (2014). Employer Branding Training Development for Public Organisations. *Regional formation and development studies*, 3(14), 207 - 219.
- Swider, B. W. (2013). Applicant attitudes across the recruitment process: Time is of the essence. *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings*, 105-110.
- Vogel, R., & Masal, D. (2012). Publicness, Motivation, and Leadership: The Dark Side of Private Management Concepts in the Public Sector.

Wandenabeele, Wouter (2008). Government calling: Public Service Motivation as an Element in Selecting Government as an Employer of Choice. *Public Administration*, 86(4), 1089–1105.

Wæraas, A., & Sataøen, H. L. (2015). Being All Things to All Customers: Building Reputation in an Institutionalized Field. *British Journal of Management*, 26, 310 - 326.

Wziątek-Staśko, A. (2011). Leadership in SME sector - How it can create the employer branding in regions? *Human Resources: The Main Factor of Regional Development*, 5, 321-330.

## 6.3 Elektroniska källor

Bringselius, L. (2015). *New Public Management – ett enkelt penseldrag som förklarar det mesta?* Hämtad 24 april, 2015, från: <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsswe&AN=edsswe.oai.lup.lub.lu.se.4935777&site=eds-live&scope=site>.

Helsingborgs stad (2015). <http://www.helsingborg.se/startside/arbete/arbete-inom-helsingborgs-stad/vara-varderingar/>. Hämtad 2015-05-19, 09:33.

## 6.4 Övriga referenser

Axelsson, Ida, Borgqvist, Jens (2014). Employer Branding. Civilekonomprogrammet: Ett modernt begrepp i offentlig verksamhet. Magisteruppsats.

Brönmark Riex, Emma, Karlsson, Elisabeth (2014). SMEs gaining ground: How employer branding could be used as a strategic tool for competitive advantage. Masteruppsats. Halmstad, Juni 2014

Sveriges Kommuner och Landsting (2010). Arbetsgivarperspektiv på kommuner och landsting. Sveriges Kommuner och Landsting. Västerås: Kombinera AB.



## 7. Bilagor

---

### 7.1 Bilaga 1 - Intervjumall

Hej och välkommen...

Vi studerar strategisk kommunikation och är intresserade av att prata med dig om din upplevelse av Helsingborgs stad.

Intervjun kommer ta ca 45 min.

Du kan naturligtvis välja att inte svara på en fråga.

Informationen kommer användas i vår masteruppsats och du kommer vara anonym.

Är det ok för dig att vi spelar in samtalet?

-----

Du jobbar som - tjänst?

Hur länge har du varit anställd?

-----

När var första gången du kunde tänka dig att arbeta för Helsingborgs stad?

Hur tänkte du om Helsingborgs stad innan det?

Varför?

Kände du någon eller några som arbetar i Helsingborgs stad, innan du blev anställd?

Vad gav den/de för intryck?

Pratade de/den om Helsingborgs stad?

Hur/vad sade personen då?

Hade du kommit i kontakt med medarbetare inom Hbg Stad på annat sätt?

-----

Vad fick du för första intryck av tjänsten när du fick kännedom om den?

Hur fick du reda på den här tjänsten?

Hade du hört om tjänsten från någon?

Var det en annons?

Var hittade du den?

Stämmer det intryck som du fick av annonsen med hur det faktiskt är att arbeta här?

Finns det något du idag vet om arbetsplatsen som du önskar hade framgått i annonsen?

Har du samma förmåner och villkor som du känner framgick i annonsen?

><<<<< Visa annonsbild ><<<<<

-----

Hur upplevde du rekryteringsprocessen i sin helhet?

Var det något du fick höra som överraskade dig?

Hur många möten?

Hur var situationerna?

Per telefon, i person, träffade du flera åt gången osv?

Vem eller vilka fick du träffa under rekryteringsprocessen?

Fick du träffa någon medarbetare?

Hur upplevde du arbetsplatsen som miljö när du väl kom dit?

Antingen positivt eller negativt.

Pratade ni om olika förmåner eller möjligheter inom organisationen

Löner, karriärmöjligheter, personlig utveckling osv?

När bestämde du dig?

Vilka förväntingar hade du efter rekryteringsprocessen när du sen skulle börja jobba?

Lön och andra förmåner, utbildning, flextider...

Värderingar, prestige, kreativitet...

><<<<< Visa policybild ><<<<<

Hur introducerades du till ditt nya arbete?

Vad fick du för ny information?

Vilka fick du möta?

Hur upplevde du relationen till chefen?

Hur har den första tiden varit?

Har det varit lätt eller svårt att komma in i gemenskapen?

Är stämningen som du hade föreställde dig att den skulle vara?

Var det något som överraskat dig i den här fasen?

Antingen positivt eller negativt.

Vad är viktigt för dig nu i ditt dagliga arbete?

Tänkte du att "det" skulle vara viktigt för dig?

><<<<< Visa visionsbild ><<<<<

Känner du att du kan påverka och bidra till företagets mål?

Hur då?

Brukar du prata om din arbetsplats på fritiden?

Med vem/vilka?

Vad säger du då?

Vad brukar människor du träffar ha för uppfattning om hur det är att jobba inom Helsingborgs stad?

Stämmer bilden som de har?

Vad brukar du säga till dem då?

Upplever du att det är viktigt att medarbetare talar väl om sin arbetsgivare?

><<<<< Visa debattbild 1 ><<<<<

Hur känns det att läsa det här?

Brukar ni prata om sådana rubriker på avdelningen?

Vad säger ni då? Pos/neg?

><<<<< Visa debattbild 2 ><<<<<

Hur känns det att läsa det här?

Brukar ni prata om sådana rubriker på avdelningen?

Vad säger ni då? Pos/neg?

Känner du att du vill jobba för Helsingborgs stad under lång tid?

Vad har du för förväntningar på framtiden?

## 7.2 Bilaga 2 - Bildmaterial

**Sista ansökningsdag: 2015-03-29**

Helsingborg är platsen för skapande och engagemang.  
Här finns möjligheterna för dig som vill utveckla och utvecklas.  
Helsingborg är staden för dig som vill något.

Helsingborg kontaktkontor har i uppdrag att erbjuda stadsens service i



**HELSINGBORGS STAD HAR EN FAST  
OCH MÅLINRIKTAD VISION FRAM TILL  
2035: VI SKA BLI STADEN FÖR DIG SOM  
VILL NÅGOT.**



**AF TONDBLADET** Tema Su

Start Sport Nöje TV Ledare Kultur A till Ö Q

SENASTE NYTT

Läs hela chatten – expertens svar på läsarnas frågor  
14.00: Chatta med säkerhetsspecialisten  
Falska polisen – kapar din dator  
Så lätt kan din dator drabbas av farligt virus

Startsidan / Tema Surfa säkert 2013-04-17

## Helsingborg satsar på gratis wifi

Fri surf på stan har blivit allt vanligare.  
Nu satsar Helsingborgs stad tre miljoner för att upprätta ett flertal hotspots där invånarna kan ansluta till internet helt gratis.



Bjv Båstad Helsingborg Höganäs Klippan Landskrona Perstorp Svalöv Åstorp Ängelholm Örkeljun

## Kommunen skönmålar bilden av Helsingborg

**HELSINGBORG** **TOPPDELAG** Positiva nyheter pumpas ut. Problem möts av tystnad. När staden kommunicerar är ett putsat varumärke viktigare än att visa helsingborgarna hela verkligheten.

f DELA 346 TWEETA 0 MEJLA

Text: Torbjörn Svensson Text: Truls Nilsson Text: Jessika Jellbom

Publicerad 23 januari 2015 04.00 · Uppdaterad 29 januari 2015 10.37

Textstorlek: + -

ANNONS:

### HELGPRENUM

först