



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

**Från koncept till vardag**  
**En studie av hur employer branding färdas inom**  
**Göteborgs Stad**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Sofia Skönblad  
Handledare: Gunilla Bergström Casinowski  
Juni, 2012

## Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp  
År: 2012  
Handledare: Gunilla Bergström Casinowski  
Examinator: Ylva Ulfsson Eriksson

*Employer branding* är en strategi som används i syfte att försäkra sig om tillgången på framtida anställda. I Göteborgs Stad kallas arbetet med *employer branding* för *Attraktiv arbetsgivare*. Bakgrunden till satsningen är en ökande konkurrens om arbetskraften. Studiens syfte är att undersöka vad *Attraktiv arbetsgivare* innebär för chefer inom Göteborgs Stad. Vidare syftar studien till att utreda vilken betydelse olika tolkningarna kan få för det fortsatta arbetet med *Attraktiv arbetsgivare* och hur cheferna upplever möjligheterna att integrera *Attraktiv arbetsgivare* med sina befintliga ansvarsområden.

*Attraktiv arbetsgivare* ses som en idé som sprids till organisationens mellanchefer. Teori och tidigare forskning utgår ifrån översättningsteori som används för att förstå idéspidningsprocessen. För att förklara processen när en idé anländer till en ny kontext används kontextualiseringsregler. Teoridelen innehåller även ett avsnitt som berör mellancheferns organisatoriska position och arbetssituation.

Studien är kvalitativ och intervjuer har valts som metod. Empirin består av sju semistrukturerade intervjuer med mellanchefer inom olika enheter på en förvaltning inom Göteborgs Stad. Intervjuerna har transkriberats och sedan analyserats genom kategorisering. De teman som identifierats har ställts i relation till Göteborgs Stads arbetsgivarerbjudande, som är en central del av konceptet *Attraktiv arbetsgivare*.

Studien fann att cheferna genom sina översättningar berikade *Attraktiv arbetsgivare* genom att konkretisera vad idén innebär i de lokala kontexterna. Att arbetsgivarerbjudandet kan sägas ha en hög grad av omformbarhet underlättar översättningsprocessen. Chefernas möjligheter att integrera *Attraktiv arbetsgivare* i sina arbeten försämras av deras pressade arbetssituation. Samtidigt ser de *Attraktiv arbetsgivare* mer i termer av förhållningssätt än förändring av arbetssätt. I den fortsatta implementeringen är det betydelsefullt att det finns tillit och utrymme för cheferna att översätta. Om *Attraktiv arbetsgivare* ska kunna leda till nya aktiviteter krävs att chefernas arbetssituationer ses över.

Nyckelord: översättningsteori, kontextualiseringsregler, mellanchefer, employer branding, organisationsförändring

## **Tack!**

Att skriva ett examensarbete på egen hand har varit både roligt och en utmaning. Som tur är har jag inte varit helt ensam och jag vill därför tacka de personer som bidragit till att jag rott uppsatsen i hamn.

Jag vill tacka förvaltningen som hjälpte mig med kontaktuppgifter och de intervjupersoner som tog sig tid att delta i studien och generöst delade med sig av tankar och erfarenheter. Ett stort tack också till Örjan Flodell på Göteborgs Stad som med engagemang mottog mitt initiativ och stöttade mig under processen. Jag vill även tacka min handledare Gunilla Bergström Casinowski för hennes konstruktiva feedback som underlättat uppsatsarbetet mycket. Tack!

Göteborg, juni 2012

Sofia Skönblad

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.2 Syfte och frågeställningar.....	2
1.3 Studiens kontext .....	2
<b>2. Teori och tidigare forskning.....</b>	<b>4</b>
2.1 Översättningsteori .....	4
2.1.1 Hur idéer reser .....	5
2.1.2 En idé anländer till den lokala kontexten .....	7
2.1.3 Egenskaper hos idéer som översätts.....	9
2.2 Mellanchefer.....	10
2.2.1 Definition av mellanchefer .....	10
2.2.2 Mellanchefers dilemma .....	10
2.2.3 Mellanchefers maktposition .....	11
<b>3. Metod.....</b>	<b>12</b>
3.2 Urval.....	12
3.3 Förberedelse och genomförande av intervjuer .....	14
3.4 Analysmetod.....	14
3.5 Reliabilitet och validitet .....	15
3.6 Etiska överväganden.....	15
<b>4. Resultat och analys.....</b>	<b>16</b>
4.1 Om resan inom Göteborgs Stad .....	16
4.2 Chefernas översättningar .....	17
4.2.1 Brukarperspektiv .....	18
4.2.2 Utvecklingsmöjligheter, Trygg arbetsplats och Att stå sig i konkurrensen .....	19
4.2.3 Tydligt ledarskap.....	22
4.3 Översättningarnas betydelser för det fortsatta arbetet.....	24
4.3.1 Namnge gamla aktiviteter eller initiera nya? .....	24
4.3.2 Aktiviteter eller förhållningssätt?.....	26
4.4 Möjligheter att integrera Attraktiv arbetsgivare .....	27
4.4.1 Chefernas arbetssituation .....	27
4.4.2 Ett nytt sätt att tänka? .....	29
4.4.3 En attraktiv arbetsplats för cheferna?.....	30
<b>5. Slutsatser och diskussion .....</b>	<b>31</b>
5.1 Slutsatser .....	31
5.3 Diskussion .....	33

## Referenser

## Bilaga 1, Intervjuguide

## Bilaga 2, Slutrapport Employer branding - kortversion

# 1. Inledning

Enligt Statistiska Centralbyrån (2010) står Sverige inför en framtid med en åldrande befolkning där allt färre kommer att försörja allt fler. Arbetsförmedlingen beräknar att 36 % av den sysselsatta befolkningen kommer att gå i pension fram till år 2015 (Johnreden & Wallin 2002). Av dem arbetar en stor del inom offentlig sektor. Sveriges Kommuner och Landsting förutspår att över 420 000 medarbetare behöver rekryteras till välfärdssektorn under perioden 2010-2019 (Färnsten & Feldt 2011). När befolkningen åldras och fler går i pension blir det viktigare att attrahera rätt arbetskraft. Konkurrensen om personal blir då en mer angelägen fråga för arbetsgivare. *Employer branding* kan beskrivas som en strategi för att försäkra sig om tillgången på framtida anställda (Wilden, Gudergan & Lings 2010). Grundtanken med *employer branding* är att sprida bilden av organisationen som en bra arbetsgivare för att kunna rekrytera och behålla de bästa talangerna (Backhaus & Tikoo 2004:513).

Inom Göteborgs Stad har det uppmärksammats att konkurrensen om potentiella medarbetare ökar. Därför har under de senaste åren pågått ett projekt i syfte att stärka stadens arbete med *employer branding*. Projektet har resulterat i ett koncept som kallas för *Attraktiv arbetsgivare*, vilket förmedlar stadens arbetsgivarerbjudande och vad som behövs för att det ska uppfyllas. Ett arbetsgivarerbjudande har syftet att beskriva vad det innebär att arbeta hos arbetsgivaren och är en central del av *employer branding* (Backhaus & Tikoo 2004:502). Göteborgs Stads mål med *employer branding*-arbetet är att cheferna ska agera i enlighet med arbetsgivarerbjudandet. Det önskade läget är att både befintliga och potentiella medarbetare upplever Göteborgs Stad som en attraktiv arbetsgivare (Slutrapport Employer branding 2012).

Ett koncept eller en idé kan få olika betydelse för olika aktörer. Det vi får till oss berör oss på olika sätt och det är olika saker som engagerar oss. Dessutom har vi alla olika referensramar och förförståelse som påverkar hur vi uppfattar nya saker. *Attraktiv arbetsgivare* kan ge upphov till olika tolkningar hos Göteborgs Stads chefer. Chefernas tolkningar av konceptet kan påverka till vilken grad organisationens mål om att upplevas som en attraktiv arbetsgivare kan nås. Genom att undersöka hur tolkningarna av *Attraktiv arbetsgivare* ser ut kan den här studien bidra med kunskap kring vad som kan förändras från projekt till praktik och ge HR-funktionen stöd i hur *Attraktiv arbetsgivare* fortsatt kan implementeras i organisationen.

Diskussionerna inom HR-området handlar ofta om vilken roll HR ska ha i verksamheten. Ulrich & Brockbank (2007) menar att HR behöver omvandlas genom att gå från administrativt till strategiskt arbete. De ser även vikten av att HR kan leda förändring. Den här studien relaterar till personalvetenskap eftersom den belyser vad förändringsarbete på strategisk nivå leder till i verksamheten. För att HR ska kunna leda förändring behövs kunskap om vad som kan påverka hur mottagare av ett koncept hanterar och arbetar med det i sin vardag. För personalvetare kan studien ge kunskap om hur begrepp kan förändras när de färdas genom en organisation samt vilka förutsättningar det skapar för fortsatt arbete. Studien kan även ge indikationer om hur arbete på policynivå påverkar vardagen i organisationer.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka om och på vilket sätt en idé förändras när den färdas i en organisation. Genom att undersöka vad *Attraktiv arbetsgivare* innebär för chefer och hur de ämnar använda konceptet i sina arbeten vill jag synliggöra förändringen från ett projekt till de enskilda individernas tillämpning av en idé. Vidare syftar studien till att utreda på vilket sätt chefernas olika tolkningar kan påverka det fortsatta arbetet med *Attraktiv arbetsgivare* i förvaltningarna.

Studiens frågeställningar är:

- Vad innebär *Attraktiv arbetsgivare* för chefer inom Göteborgs Stad?
- Vilken betydelse kan olika tolkningar få för det fortsatta arbetet med *Attraktiv arbetsgivare*?
- Hur upplever cheferna möjligheterna att integrera *Attraktiv arbetsgivare* med sina befintliga ansvarsområden?

## 1.3 Studiens kontext

Genom en kontakt i Göteborgs Stad fick jag kännedom om organisationens *employer branding*-arbete. Sedan hörde jag av mig till de ansvariga för projektet för att fråga om de var intresserade av att genom den här studien undersöka någon aspekt av arbetet. Jag har haft en självständig ställning gentemot organisationen och på egen hand utformat problemformulering, gjort urval och genomfört studien. Min kontakt på Stadsledningskontoret har bistått med information om organisationen och kontaktuppgifter.

Göteborgs Stad har 48 600 anställda och en omsättning på 34 miljarder kronor. Organisationen består av 10 stadsdelsförvaltningar, ett 20-tal fackförvaltningar och cirka 25 bolag. De högsta besluten i Göteborg fattas av kommunfullmäktige. Underställt kommunfullmäktige finns kommunstyrelsen med Stadsledningskontoret som egen förvaltning (Göteborgs Stad 2012a). Stadsledningskontorets uppdrag handlar om att leda och stödja verksamheten (Göteborgs Stad 2012b). Projektet Employer branding, som har förvaltats av Stadsledningskontoret, har pågått från 2008 till 2012. I Slutrapport Employer Branding 2012 (benämns härnäst som slutrapporten) har projektet identifierat tre utmaningar för Göteborgs Stad; ”1. Stora pensionsavgångar och ökande konkurrens om arbetskraften. 2. Omvärldens bild av staden som arbetsgivare: Okända och ointressanta arbetsuppgifter. 3. Bilden vi har av oss själva som medarbetare i staden: Nöjda men inte stolta ambassadörer.” Göteborgs Stads svar på utmaningarna är satsningen på arbetet med *employer branding*.

*Employer branding* är en strategi som oftast använts av privata företag, men på senare tid även uppmärksammats av offentlig sektor. Projektet på Stadsledningskontoret har definierat vad *employer branding* innebär för Göteborgs Stad. Enligt projektets slutrapport definierar Göteborgs Stad *employer branding* som ”hur vi agerar och kommunicerar med befintliga och potentiella medarbetare på vilket sätt vi är en attraktiv arbetsgivare”. *Attraktiv arbetsgivare* är vad Göteborgs Stad kallar sin version av *employer branding*. *Attraktiv arbetsgivare* består huvudsakligen av ett arbetsgivarerbjudande som ska användas i kommunikationen med befintliga och potentiella medarbetare. I syfte att uppnå arbetsgivarerbjudandet har även ett IT-stöd som kallas *Ledstången* skapats. *Ledstången* är utformad efter en medarbetares anställningstid med faserna ”attrahera, rekrytera, introducera, utveckla, behålla och avsluta”. *Ledstångens* funktion är bistå chefer och HR-specialister med material för att stödja dem i arbetet att uppnå arbetsgivarerbjudandet. Göteborgs Stads arbetsgivarerbjudande har formulerats i tre följande delar: ”Jag jobbar för en bra vardag för alla Göteborgare”, ”Jag är med och utvecklar Göteborg.”, ”Jag kan välja många intressanta jobb och karriärvägar” (Slutrapport Employer branding 2012). Arbetsgivarerbjudandet framställs både som en beskrivning av staden som arbetsplats och ett förändringsverktyg för att bli en mer attraktiv arbetsgivare. Utifrån fokusgrupper och intervjuer har Göteborgs Stad kommit fram till att man i stort sett lever upp till arbetsgivarerbjudandet. Dock finns förbättringsområden för att det till större grad ska kunna uppfyllas. Bland dem finns att förbättra enhetschefernas arbetssituation och skapa större intern rörlighet.

För att arbetsgivarerbjudandet ska uppfyllas krävs enligt slutrapporten att kommunikationen och agerandet under hela en medarbetares anställning motsvarar arbetsgivarerbjudandet. Hur det fortsatta arbetet med *Attraktiv arbetsgivare* ser ut är till stor del upp de olika förvaltningsarnas chefer och HR-specialister. Dock har vissa riktlinjer satts upp, till exempel ska nya platsannonser utformas enligt nya annonsmallar. I slutrapporten framhålls att projektet som sådant inte påverkar hur Göteborgs Stad uppfattas som arbetsgivare, utan är beroende av hur chefer ”agerar och kommunicerar i vardagen”. Därför ligger fokus på att chefer och HR-specialister accepterar och förstår arbetsgivarvarumärket och på vilket sätt de är bärare av det.

Uppsatsen är disponerad enligt följande: Kapitel 2 ger en översikt över teori och tidigare studier inom problemområdet. Därefter följer kapitel 3 som återger metodval. Kapitel 4 innehåller resultat och analys utifrån teori och tidigare forskning. Rapporten avslutas i kapitel 5 som rymmer diskussion och slutsatser.

## 2. Teori och tidigare forskning

För att förstå hur cheferna tar till sig idén har jag tagit del av teori och tidigare forskning som rör idéers spridning i organisationer. En genomgång av teori och studier inom området inleder det här avsnittet. Den tidigare forskningen inom området behandlar ofta införandet av olika koncept i organisationer, vilket också kan appliceras på att *employer branding* införs i en organisation. Cheferna i den här studien befinner sig på en mellannivå i verksamheten. Eftersom deras position och arbetssituation påverkar arbetet med *Attraktiv arbetsgivare* har jag även tagit del av teori och forskning kring mellanchefer, vilket avslutar kapitlet. Chefer och mellanchefer används vidare synonymt.

### 2.1 Översättningsteori

Teori och tidigare forskning kring idéers spridning hör till skandinavisk organisationsforskning från 1980-talet och framåt. Den forskningsgenre jag rör mig inom utmärks av fokusering på identitetsskapande och konstruktion av mening (Czarniawska & Joerges 1996:3). Det som särskiljer forskningen är intresset för förändring. I tidigare organisationsforskning har istället organisationers stabilitet betonats. De studier som genomförts på området har framförallt fokus på införandet av olika typer av reformer i organisationer (Johansson 2002:145). De idéer eller koncept som sprids kan handla om hur organisationer ska utformas, styras och ledas för att vara framgångsrika (Røvik 2008), vilket även *employer branding* är ett exempel på.

Spridning av idéer har traditionellt förklarats utifrån ett diffusionsperspektiv (Czarniawska & Sevón 2005:7). Diffusion innebär att idéer som sprids inte förändras, utan förblir likadana som ursprungsidéerna. Innovatören spelar då en stor roll och dennes idé är i sig komplett och ska inte förändras. En idé framgång beror istället på om andra förstår dess genialitet (Bergström 2007:386f). Den kraft som en idé har kommer från den ursprungliga rörelsen och alla förändringar av den ska undvikas (Czarniawska 2005:107). Det finns en stark tro på diffusion som kan förklaras med att ledningen lovas att kunna styra, men de förändringar som planeras utifrån perspektivet misslyckas oftast.

Kunskapssociologerna Bruno Latour och Michel Callon lanserade tillsammans begreppet översättning i syfte att förstå idéers spridning (Johansson 2002:106). I Latours forskning ställdes översättning mot diffusion i syfte att studera teknologiska innovationer. Latour (1998:146) menar att ”den kraft med vilken en talare gör ett uttalande är aldrig tillräcklig, i början, för att förutsäga den bana som uttalandet kommer att följa”. Det innebär att idéer förändras när de sprids. Idéerna överförs inte, utan de transformeras genom en översättningsprocess (Latour 1998:161). I översättning har den ursprungliga idén inte lika stor betydelse som i diffusionsperspektivet. Istället går översättning ut på att aktörer anammar idéer som passar deras syften och översätter dem till sitt eget språk. Aktörerna som inom diffusion ses som passiva ses inom översättningsteori som bärare av idéer (Johansson 2002:145). En idé



förändras varje gång en ny grupp blir intresserad av idén (Bergström 2007:386f). I översättningsteori är det mänskliga intresset den enda anledningen till att idéer sprids (Czarniawska 2005:106). Kraften kommer av varje individuell översättare och en ursprunglig rörelse är då inte intressant. Översättningsperspektivet kan kritiseras för att vara för demokratiskt - alla översätter som de vill (Czarniawska 2005:107).

Ett exempel på tidigare forskning med utgångspunkt i översättningsteori är Bergströms (2007) studie som undersökte hur socialt ansvarstagande vid personalnedskärningar översattes inom Vattenfall. Under tiden för studien anammade Vattenfall olika koncept kring socialt ansvarstagande. De olika idéernas resa in till Vattenfall skiljde sig från varandra, då vissa togs rakt av från andra företag och andra anpassades först. Tidigare studier har visat att socialt ansvarstagande vid personalnedskärningar kan implementeras utan anpassning och att misslyckande beror på dålig planering och kommunikation, vilket Bergströms (ibid) resultat utmanar. Resultaten pekar på att socialt ansvarstagande tog en mängd olika skepnader vid översättning till den lokala kontexten. Vid försök att imitera andra företags strategier gjorde abstraktionsnivån att strategierna ändå krävde lokal anpassning. På Vattenfall sågs de olika strategierna som misslyckade och ersattes istället av nya idéer om socialt ansvarstagande vid personalnedskärningar hämtade från olika kontexter.

Studien visar att även om utfallet i de strategierna inte var vad som först avsågs, medverkade översättningsprocessen ändå till att anpassa idéerna till Vattenfalls specifika kontext. Översättningarna berikade idén och fick den att leva vidare. Bergströms (2007:402) slutsats är att översättningsprocessen innehåller friktion, men att den som Czarniawska (2005) menar fyller idén med ny energi. Idén om socialt ansvarstagande vid personalnedskärningar fick under processens gång mer innehåll och fler element tillkom. Till slut upplevde Vattenfall idén som sin egen, vilket den också kan sägas ha blivit genom en omfattande översättningsprocess.

### **2.1.1 Hur idéer reser**

Most ideas always float in between time/spaces; it is their repetitive touch downs in local places/moments which makes the difference. The idea of space travel is as old as humanity, but compare Icarus' chariot with the Apollo or Mir spaceships. Ideas into objects, and then into actions, and then into ideas again... (Czarniawska & Joerges 1996:41)

Ovanstående är ett citat av Czarniawska & Joerges (1996) som presenterar en idémodell för att förklara hur idéer översätts. I citatet tar författarna idén om rymdfärder som exempel. De menar att idén om att resa till rymden är lika gammal som mänskligheten men att det intressanta inte är idéns ursprung, utan när idén når olika tider och platser. Ikaros var en tragisk hjälte i den klassiska grekiska mytologin vars försök att nå solen misslyckas. Här jämförs hans försök med nutida rymdskepp, eftersom de båda uttrycker idén om att resa i rymden. Enligt författarna är det oviktigt när en idé uppstår. Eftersom idéer cirkulerar på olika platser är det mer intressant varför en idé uppmärksammas. I modellen ligger fokus på

processen och inte på vad som översätts. Översättning framställs som en cirkulär process, vilket i citatet beskrivs som att idéer blir till objekt, sen till handlingar och sen till idéer igen.



Egen bild inspirerad av Czarniawska & Joerges (1996) idémodell.

I idémodellen skildras först hur en idé behöver löskopplas från sitt sammanhang för att kunna resa. Idéer som hämtas från en tid eller plats löskopplas från sin kontext, vilket gör att de kan upplevas som nya idéer. Genom förflyttning i tid och rum skapas förutsättningar för omtolkning och översättning av idéer och koncept (Erlingsdóttir 1999:32), som till exempel *employer branding*. Lillranks (1995) studie av hur två japanska organisationskoncept applicerats i amerikanska och europeiska kontexter kan ses som exempel på löskoppling. Studiens resultat visar att 'överföring' (som inom denna undersöknings teoretiska ramverk skulle benämnas översättning) av koncept är beroende av distansen mellan dess ursprung och mottagande. Distans kan bestå både avstånd i geografisk mening och kontext. Konceptens förflyttning från Japan till USA och Europa gjorde alltså att de löskopplades från sitt ursprungliga sammanhang. Ett annat exempel på japanska idéers intåg i USA är en berättelse om besvikna medarbetare i en bilfabrik (Karlsson 2008:30ff). Där beskrivs att en japansk fabrik som etablerades också hade grund i japanska principer för arbetsorganisation, där kvalitet och effektivitet är ledord. De amerikanska arbetstagarna reagerade dock starkt på att företaget inte levde upp till de värderingar som propagerades och gjorde därför motstånd på olika sätt. Berättelsen är ett annat exempel på vilken konsekvens löskoppling kan få och hur den distans som Lillrank (1995) beskriver kan ställa till problem.

För att idéer ska kunna färdas menar Czarniawska & Joerges (1996:34) att de behöver objektifieras. Det kan ske genom omformulering till texter, bilder eller modeller. Översättningskedjan blir snabbare av att idéer objektifieras eftersom de då även kan färdas med teknologi. Författarna menar att idéer oftast inte får genomslag om de inte i någon mening redan finns i människors tankevärldar.

När en idé ska översättas till handling lokalt har den genomgått flera olika översättningsprocesser, då den först har objektifierats, färdats och sen anlänt till en ny plats. En idé kan antingen namnge pågående eller planerade handlingar eller syfta till att initiera nya handling-

ar. Något som motverkar att idéer blir till handlingar är idéer som tävlar med varandra. Som exempel ger Czarniawska & Joerges (1996:41) Hamlet som med sina två olika idéer blir handlingsförlamad. För att idéer ska omsättas till handlingar krävs att de i någon mån tas för självklara. Författarna beskriver det som att alla springer när det ropas ”på era platser, färdiga, gå”. Även om idéer omsätts till handlingar blir de ofta något annat än vad som förväntats i planeringen (Czarniawska & Joerges 1996).

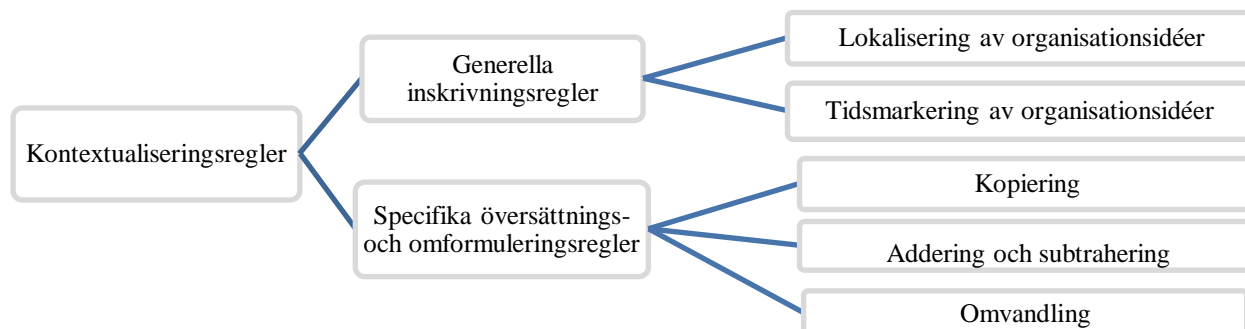
I idémodellen spelar mode en stor roll, som en förklaring till varför vissa idéer uppmärksammas. Det räcker inte med att en person eller grupp intresserar sig för en idé, det är många som måste övertygas om idén ska kunna materialiseras. Czarniawska & Joerges (1996:31) menar att det finns en begränsning i antalet frågor människor kan uppmärksamma samtidigt. Om ett ämne ska vara föremål för allmänhetens intresse måste det därför vara dramatiskt och spännande. När något är i fokus kan idéer som följer i dess spår vara lättare att genomföra. Enligt Røvik (2008) har de mest populära idéerna sådan genomslagskraft att de nästan inte kan undvikas. Czarniawska & Joerges (1996) beskriver *master-ideas* som bygger broar mellan övergående moden och ihållande institutioner. *Master-ideas* eller förhärskande idéer består av ofta upprepade berättelser om vad som skapar bra organisationer (Erlingsdóttir 1999:33). Nya idéer kopplas gärna till *master-ideas* för att de ska få tyngd och bli moderna. *Master-ideas* tas ofta för givna, utan ifrågasättande eller diskussion och kan ses som paradigm (Czarniawska & Joerges 1996:37). Ett konkret exempel på hur idéer kopplas till *master-ideas* är Lindberg & Trägårdhs (2001:53) studie av införandet av vårdkedjor i sjukvården. Vårdkedja är ett sätt att organisera vården i syfte att höja kvaliteten. Idén om vårdkedja anknyts till *master-ideas* som kvalitet och effektivitet, vilka symboliserar rationalitet. Genom att idén knyts till kvalitetsförbättring blir den svårare att ifrågasätta – vem vill inte ha bättre vård?

När en idé har omsatts till lokala handlingar leder det ibland till att den institutionaliseras. Då skapas en så kallad *black box* som består av självklara handlingsmönster och antaganden. Idén har då blivit till en institution som tas för givet. Om idén på nytt ska kunna resa i tid och rum måste den lösryckas från sammanhanget och objektifieras (Erlingsdóttir 1999:33). I Lindberg & Trägårdhs (2001:64) studie ledde översättningarna i ett av de studerade fallen att en egen vårdkedjemodell utvecklades, vilket kan ses som att idén institutionaliserades. För att modellen skulle kunna spridas vidare till andra kontexter behövde den först löskopplas från den lokala kontexten och objektifieras, vilket gjorde att översättningsprocessen fortgick. Hur idén om vårdkedja först fått fäste i den lokala kontexten och sedan fortsatte att färdas visar på att översättning är en cirkulär process (Czarniawska & Joerges 1996:41). Lindberg & Trägårdhs (2001:66) studie visade vidare att de lokala aktörerna ofta gjorde kloka översättningar och att centrala beslutsfattare har mycket att vinna på att ta vara på lokala argument och erfarenheter.

### **2.1.2 En idé anländer till den lokala kontexten**

Røvik (2008) framställer i *Managementsamhället* ett teoretiskt ramverk för att beskriva hur idéer färdas. Alla organisationer som anammar nya idéer har målet att de ska användas i de

lokala kontexterna. Røvik (ibid) menar att det finns likheter i översättningar som sker när idéer kommer till en ny lokal kontext. Översättningen av idéer som anländer till lokala kontexter kallas för kontextualisering. För att beskriva processerna har kontextualiseringsregler identifierats, vars inbördes relationer illustreras med bilden nedan.



Egen bild influerad av Røviks (2008) kontextualiseringsregler.

Generella inskrivningsregler beskriver processer som gör att en idé anknyts till en lokal kontext. Inskrivningsreglerna delas upp i regler för lokalisering och regler för tidsmarkering av organisationsidéer. Lokalisering innebär att idéer får lokala identiteter och tillskrivs lokala referenser. Referenser till det lokala kan ske på olika sätt, till exempel genom att adressera lokala aktörer, tidigare händelser eller erfarenheter. Ett exempel på lokalisering är en klassisk teaterpjäs där handlingen försätts i hemlandet för att locka den lokala publiken. Lokalisering kan ske både oavsiktligt och planerat, men vanligast är att det sker spontant genom att lokala berättelser skapas. När en idé införs i en ny organisation har den till en början ingen historia vilket leder till tidsmarkering som innebär att idén skrivs in i den lokala kontextens tid. Tidsmarkering kan leda både till berättelser om hur idén infördes men även att skapa en lokal framtid. När idéer tidsmarkeras märks ofta att referenser till de mer generella och globala idéströmningarna avtar. Det är även vanligt att idéer får lokala namn (Røvik 2008).

De specifika översättnings- och omformuleringsreglerna i modellen ovan består av kopiering, addering och subtrahering och omvandling (Røvik 2008). Syftet med reglerna är att beskriva vad som händer med innehållet i en idé när den kommer till en ny lokal kontext. När kopiering används betyder det att en organisatorisk idé införs med få eller inga förändringar. Tanken bygger på identifikation av så kallade *best practice* i organisationer, vilka rakt av kan appliceras för att erhålla förväntad effekt. Det kan liknas vid diffusionsmodellen där idéer inte ändras, utan istället överförs direkt till den lokala kontexten (Czarniawska 2005). Addering som översättningsregel innebär att en organisationsidé anpassas genom tillägg till det ursprungliga konceptet. Vid subtrahering tas element bort från grundidén. Modifieringen kan ske rationellt-strategiskt, vilket innebär att avsiktliga förändringar görs. Exempel på sådana förändringar är när delar av idéer utelämnas i syfte att åstadkomma lättare anpassning till kontexten eller minskad resursåtgång. Även oavsiktlig addering och subtrahering kan ske. En orsak kan vara

svårigheter att ta till sig den ursprungliga idén. Andra orsak kan vara att ”det blir svårt att skapa täckande idémässiga representationer av praktiker man vill överföra” (Røvik 2008: 270). Om en idé eller ett koncept innehåller ett flertal faktorer och komplexa samband mellan dem kan det medföra att översättaren bortser från eller inte inser delar av idén. Dessutom kan det även för översättare med djupare insikt i en idé vara svårt att beskriva och återskapa den. Översättningsregeln omvandling innebär att aktörer själva skapar lokala varianter av koncept. Ursprungsidén ses då som en inspirationskälla och den lokala varianten blir inte en representation, utan istället en lokal innovation.

Den lokala kontexten spelar en central roll i Löfströms (2003) studie av Postens bolagisering. På Posten skedde översättningar mellan olika platser på varierande sätt eftersom platserna karaktäriserades av specifika vanor och förutsättningar. Vanor definieras som de handlingar som repeterats så ofta att de blivit naturliga. Platser kännetecknas av gemensamma vanor och kollektiva berättelser (Löfström 2003:57). I studien beskrivs översättningar på tre sätt: integrering, selektiv integrering och refusering. Integrering innebär att idén sammansmälts med gamla vanor. Med selektiv integrering menas att vissa delar av idén integreras med gamla vanor. Refusering medför istället att en idé inte integreras alls. Översättningarna blir mer lika ursprungsidén ju mer lik platsen som idén kom från är den dit idén färdas (Löfström 2003: 194). Studiens resultat visar att anledningen till otaliga nya reformer på Posten var att ledningen inte lade märke till faktiska förändringar i verksamheten eftersom de utgick från ett diffusionsperspektiv (Löfström 2003:182f). Om idéer institutionaliseras i en organisation sker det i flera steg och tålamod är en förutsättning för att en översättningsprocess ska ske.

### 2.1.3 Egenskaper hos idéer som översätts

Røvik (2008:265f) menar att idéers omformbarhet påverkar hur de kan översättas. Omformbarheten beror på om fysiska verktyg, detaljerat beskrivna processer, föreskrifter eller liknande finns. Kännetecknas idén av låg grad av omformbarhet kan det leda till att översättare tvingas till kopiering. Omvänt kan en implicit och komplex idé leda till oavsedd omvandling, då kopiering är svår att genomföra. Omformbarheten ökar om en idé har mer begreppsmässig karaktär och inte fokuserar på detaljer och fysiska aspekter.

Hur själva implementeringsprocessen av en idé ser ut kan påverka i vilken grad det finns spelrum för att skapa lokala varianter. Det ger större möjlighet till omvandling om idén inte ger sken av att vara föreskrifter. Finns dessutom utrymme för implementering utan pekpinnar och kontroll skapas bättre förutsättningar för att en idé omvandlas i den lokala kontexten. Lillrank (1995) kommer fram till liknande resultat när han beskriver att organisationsidéer rör sig på olika abstraktionsnivåer. Koncept som har en låg abstraktionsnivå kan lättare överföras mellan olika länder och företag, men har även större risk för att bli felanvända. Koncept med hög abstraktionsnivå kräver mer anpassning till kontexten för att vara användbara vilket även en studie av Morris & Lancaster (2006) visar. Studien undersöker hur *lean* implementeras inom industrin. *Lean* är ett koncept inspirerat av bilindustrin som syftar till att produktion av

varor och tjänster ska slimmas (Røvik 2008). Morris & Lancasters (2006) studie undersökte om en policy ledde till förändringar i arbetssätt på ett antal företag. Resultaten visar att policyförfattarna hade en bred definition av *lean*, vilket gjorde att det fanns utrymme att översätta. Idén hade alltså hög abstraktionsnivå (Lillrank 1995) och därmed hög grad av omformbarhet (Røvik 2008). Författarna menar att industrins struktur gör att mer komplexa översättningar behövs. En bidragande faktor är förekomsten av underleverantörer. I de fall där *lean* inte medförde förändring av arbetssätt menade författarna att *lean* som lösningsmodell inte var nog attraktiv. En annan orsak till översättningar som inte ledde till förändringar i arbetssätt var att intresserade aktörer skiftade fokus, då det fanns en mängd intressen och *lean* bara var ett exempel på en managementidé på modet.

## 2.2 Mellanchefer

I den här studien är chefer inom Göteborgs Stad aktörerna som översätter idéer. Intervjupersonerna arbetar som enhetschefer och befinner sig därmed på en mellanposition i den kommunala förvaltningen. Det är väsentligt att förstå deras förutsättningar eftersom de kan påverka deras översättningar av *Attraktiv arbetsgivare*. Förutom att beröra chefers tolkningar av *Attraktiv arbetsgivare* syftar studien till att undersöka vilka möjligheter cheferna ser att integrera konceptet i sina befintliga arbetsuppgifter, vilket också påverkas av deras arbets-situation. För att få en bättre bild av översättarna i studien följer nedan en översikt av forskning kring mellanchefer.

### 2.2.1 Definition av mellanchefer

Begreppet mellanchefer är mångfacetterat och kan ha skilda innebörder i olika organisationer. Det som definierar mellanchefer är dock att de befinner sig i en position med krav både från överordnade och från medarbetare och brukare (Larsson 2008:14). Enligt Lindgren (2007:27) har mellanchefernas arbetsuppgifter utvidgats till att omfatta en stor räckvidd frågor, där de enda som inte ingår är inflytande över strategiska frågor i verksamheten. Vad detta innebär för dem som innehar i rollen tycks inte vara särskilt utforskat. Drakenberg (1997:8) påpekar i *Mellanchefer – från ledningens redskap till verksamhetens motor* att mellanchefers situation sällan har berörts i forskning. Även om det var ganska länge sen boken skrevs visar en litteratursökning att det fortfarande finns relativt få studier på området, i förhållande till annan ledarskapsforskning.

### 2.2.2 Mellanchefers dilemma

Larsson (2008:216) undersökte i en studie nyckelfaktorer i hållbart utvecklingsarbete och vilken roll mellancheferna kan spela i det. Mellanchefer beskrivs stå inför ett dilemma i hur de ska kombinera utvecklingsfrågor och driftsfrågor i allt mer slimmade organisationer. Cheferna i studien menade att driftsfrågor tog stor tid, vilket försvårade möjligheten att ägna sig åt

utveckling. Att stöd från högre chefer har stor betydelse var något som studiens informanter var eniga om. Dock fanns flera exempel på motsatsen, då chefer inte fått tillräckligt stöd eller känt sig överkörda av överordnade.

Larsson (2008:217) kom fram till att utvecklingsprojekt som mellanchefer tagit initiativ till har större chanser att lyckas jämfört med de som initierats högre i organisationen. Resultaten visar att mellancheferna har en viktig roll i att bidra till att medarbetarna känner delaktighet och trygghet. För att skapa delaktighet är även välfungerande kommunikation, ansvar och belöningar betydelsefulla faktorer. Enligt resultatet spelar mellanchefer en stor roll i utvecklingsarbete och bör få större utrymme i forskningen på området. Förutom att involvera mellanchefer menar Larsson (ibid) att ett hållbart utvecklingsarbete kräver stöd från högsta ledningen och delaktighet bland alla berörda.

### **2.2.3 Mellanchefers maktposition**

Även om mellancheferns befogenheter är begränsade är denne ofta fullt ut ansvarig för verksamheten. Drakenberg (1997:8) menar att mellancheferns roll ofta framställts som en diffus roll ”mellan barken och veden” och menar att de ledarskapsteorier som finns inte räcker till för att beskriva rollen eftersom den är så föränderlig. Stieng (1997:99f) pekar på att lojalitetskonflikter är vanligt för mellanchefer eftersom de befinner sig nära verksamheten och medarbetarna, där gränsen mellan chef och kollega kan vara svår att dra. Mellancheferna får verkställa överordnades beslut som kan innebära negativa konsekvenser för verksamheten och dem själva. Trots det protesterar de sällan mot besluten. Cheferna i Stiengs (1997) studie upplevde att de hade höga förväntningar från underställda, även om deras egna möjligheter att realisera större förändringar var begränsade.

Andersson, Amundsdotter & Svensson (2009:105f) utforskar i rapporten *Mellanchefer – en maktpotential* mellancheferns möjligheter att skapa genusmedvetna organisationer. Författarna konstaterar att det i forskning finns dels en pessimistisk och dels en optimistisk syn på mellancheferns rollens utveckling. Enligt den pessimistiska synen leder tekniska framsteg till mer rutinartat och standardiserat arbete, samtidigt som färre hierarkiska nivåer leder till negativa konsekvenser för dem. Mellancheferns roll anses gå mot en position med mindre inflytande. Den positiva synen visar däremot att de färre hierarkiska nivåerna medfört att mellancheferna minskat i antal, men fått ökat inflytande. De ses även som förändringsagenter som kan göra visioner till verklighet och har möjlighet att överbrygga diskrepansen mellan högsta ledningens önskningar och verkligheten i verksamheten. Anderssons m.fl. (2009) resultat visar att mellanchefer kan driva förändringsarbete i sina arbetsgrupper, men för att få resultat i hela organisationen krävs även ledningens stöd. Att driva förändring handlar i det här exemplet om att skapa en genusmedveten organisation, men det går att applicera på införande av *employer branding*. Anderssons m.fl. (2009) resultat stämmer in på Thomas & Linsteads (2002) studie som visar att samma organisatoriska kontext kan innehålla olika bilder av mellancheferns

möjligheter att driva förändring. De menar därför att det är en förenkling att som i tidigare forskning se mellancheferns möjligheter i svart eller vitt, vilket Andersson m.fl. (2009) även instämmer i.

### 3. Metod

Följande avsnitt innefattar vetenskapligt perspektiv, urvalsmetod, tillvägagångssätt vid intervjuer, analysmetod, reliabilitet och validitet samt etiska överväganden. Utifrån frågeställningarna har jag valt att använda mig av en kvalitativ metod. Kvantitativ metod är lämplig att använda när frekvenser eller procentandelar ska redovisas, medan kvalitativ metod ämnar ”försöka förstå människors sätt att resonera eller reagera, eller av att särskilja eller urskilja varierande handlingsmönster” (Trost 2010:32). Enligt Bryman (2011:362) ska kvalitativ metod användas när ändamålet är att undersöka hur aktörer uppfattar och tolkar sin verklighet, vilket är syftet med den här undersökningen.

Jag har valt att utgå från det vetenskapliga tolkningsperspektivet fenomenologi. Inom fenomenologin ligger fokus på hur människan skapar mening i sin livsvärld. Fenomenologi söker förstå sociala fenomen utifrån aktörernas egna perspektiv (Kvale 2009:42f). Ur ett fenomenologiskt perspektiv anses människor vara meningsskapande varelser som tillskriver sina egna och andras handlingar mening (Bryman 2011:32ff). I den här studien är utgångspunkten i fenomenologi relevant eftersom chefernas tolkningar av *Attraktiv arbetsgivare* är nära förknippade med deras eget meningsskapande.

#### 3.2 Urval

Utifrån studiens frågeställningar har jag valt att intervjua chefer inom Göteborgs Stad. För att hitta lämpliga intervjupersoner fanns flera alternativ. Eftersom undersökningen krävde att implementeringsprocessen av *Attraktiv arbetsgivare* i någon mån påbörjats var inte ett slumpmässigt urval lämpligt. Om cheferna inte nåtts av idén kunde de inte heller översätta den. Ett annat alternativ var att min kontakt inom Göteborgs Stad skulle välja ut intervjupersoner. Trost (2010:139f) menar dock att det finns en risk med att låta någon annan välja ut så kallade nyckelpersoner till en undersökning. Dels kan det hända att urvalet blir styrt så att bara de personer som vet eller kan mest kommer på fråga. En risk som var aktuell i min undersökning var även att intervjupersonernas anonymitet gentemot organisationen inte kunde garanteras.

För att få tag i lämpliga chefer att intervjua bestämde jag mig istället för att utgå från en förvaltning. Min kontakt inom Göteborgs Stad kom med förslag på fyra förvaltningar som kommit en bit i processen. Jag fick kontaktuppgifter till förvaltningarnas HR-personal. I syfte att ta reda på vilken av förvaltningarna som passade för min undersökning tog jag kontakt med dem och frågade vad de hittills gjort och hur cheferna involverats. Av de förvaltningar



jag kontaktade hade två av dem utåt sett kommit lika långt i processen då de haft en inspirationsdag för alla förvaltningens chefer. Den ena förvaltningen hade dock stor tidsbrist i organisationen och jag valde därför att göra min undersökning på den andra förvaltningen. Den förvaltning som är föremål för undersökningen kommer fortsatt att kallas för Förvaltningen. För att få information om hur arbetet med implementeringen av *Attraktiv arbetsgivare* gått till och få tillgång på intervjupersoner hade jag ett möte med Förvaltningens HR-chef. Jag fick då övergripande information om Förvaltningens organisation, historia och vad de hittills gjort i implementeringsarbetet. Mötet med HR-chefen redovisas inte i analysen. För att få förståelse för hur arbetet gått till deltog jag på inspirationsdagar i andra förvaltningar vid två tillfällen under våren 2012 samt på en dag för Göteborgs Stads HR-specialister då resultaten från Projektet Employer branding redovisades.

Enligt min kontakt inom Göteborgs Stad finns ingen exakt siffra på hur många chefer det ska finnas på en förvaltning, men runt 120 stycken är en vanlig siffra. Av HR-chefen fick jag namn och kontaktuppgifter till de chefer inom Förvaltningen som varit anmälda till inspirationsdagen. Enligt Trost (2010:137ff) är det vid kvalitativa undersökningar ingen idé att sträva efter statistiskt representativa urval, däremot är att föredra att urvalet har viss variation i den givna homogeniteten. För att uppnå variation inom gruppen chefer i förvaltningen har jag valt att göra ett strategiskt urval. Ett strategiskt urval innebär att ett antal variabler för undersökningen sätts upp. Trost (ibid) menar att kön och ålder alltid är av teoretisk betydelse. I mitt urval strävade jag därför efter att ha både kvinnor och män som intervjupersoner. Dock hade jag ingen möjlighet att få uppgifter om intervjupersonernas ålder inför intervjuerna. För att få en spridning bland intervjupersonerna utgick urvalet även från vilken verksamhet personen arbetade i. När personerna i urvalet sorterats efter kön och verksamhet valdes aktuella personer ut slumpmässigt. I vissa fall hade de jag kontaktade inte deltagit på inspirationsdagen, då tog jag istället kontakt med andra inom samma verksamhet. Om någon av de utvalda personerna tackade nej till att delta försökte jag nå någon annan i samma position och sektor.

De chefer jag intervjuade var alla enhetschefer, den lägsta hierarkiska nivån av chefer inom Göteborgs stad. De som intervjuades var en chef inom Individ- och familjeomsorg, en chef inom Funktionshinder, en chef inom Fritid och kultur, en förskolechef, en rektor, en chef inom Äldreomsorg och en chef inom Hälso- och sjukvård. Att få ett varierat urval med både män och kvinnor visade sig vara svårt då många chefer inom Göteborgs Stad är kvinnor. Sex kvinnor och en man intervjuades i studien.

Det går inte att utesluta att resultatet blivit annorlunda om chefer från flera förvaltningar eller på olika nivåer intervjuats. Samtidigt delar de intervjuade cheferna organisatoriska förutsättningar med andra chefer på samma nivå inom Göteborgs Stad. Resultatet kunde på samma sätt ha skiljt sig åt om andra chefer inom den valda förvaltningen intervjuats. En styrka i det empiriska materialet är dock att flera olika verksamheter inom organisationen täcks in.

### 3.3 Förberedelse och genomförande av intervjuer

De aktuella intervjupersonerna kontaktades först via e-post där jag informerade kort om undersökningens syfte. Bifogat till e-brevet fanns även ett kort meddelande från HR-chefen som visade stöd till undersökningen. Intervjupersonerna kontaktades sedan via telefon för att bestämma tider för intervjuerna.

Inför intervjuerna sammanställdes en intervjuguide utifrån studiens syfte och frågeställningar (se bilaga 1). För att hitta frågor som var neutrala och motsvarade studiens frågeställningar omarbetade jag intervjuguiden ett flertal gånger i samråd med min handledare. Sju semi-strukturerade intervjuer genomfördes på intervjupersonernas arbetsplatser under våren 2012. Intervjuerna tog mellan 27 min och 58 min. Intervjuerna spelades in på både diktafon och mobiltelefon för att säkerställa att inget material gick förlorat. Under intervjuerna följdes i stora drag ordningen i intervjuguiden och följdfrågor ställdes utifrån intervjupersonernas svar. När frågor som berörde arbetsgivarerbjudandet ställdes hade jag med mig slutrapporten ifall intervjupersonerna ville se det. Jag visade dem arbetsgivarerbjudandet om de frågade om arbetsgivarerbjudandet.

### 3.4 Analysmetod

Inspelningarna transkriberades ordagrant. Dock utelämnades pauser, hostningar och skratt eftersom de inte var till nytta vid analysen. I de fall där intervjuerna stördes av någon yttre omständighet skrevs det in i utskriften. Om ord intervjupersonen sa inte gick att höra utelämnades de med en notering.

Enligt Widerberg (2002) kan val av analytiskan utgå från ett empirinära förhållningssätt, ett teorinära förhållningssätt eller framställningsformen. I kvalitativa studier menar författaren att det är mest fördelaktigt att använda sig av ett empirinära förhållningssätt, vilket jag har valt att göra i studien. Det innebär att det empiriska materialet har fått styra och temana som tas upp i analysen har identifierats ur transkriberingarna. Vid analysen gick jag först igenom hela intervjumaterialet utifrån frågeställningarna. Alla uttalanden som berörde en viss frågeställning sorterades ut. När materialet sorterats kategoriserades intervjupersonernas uttalanden. De kategorier som identifierats beskriver vad *Attraktiv arbetsgivare* innebär för cheferna. Eftersom Göteborgs Stads arbetsgivarerbjudande kan ses som essensen av *Attraktiv arbetsgivare* ställdes kategorierna i relation till det, samt analyserades utifrån teori och tidigare forskning. De citat som valts ut illustrerar de olika temana. Citaten återges i talspråk, dock har oavslutade ord och upprepningar av ord som inte bidrar till förståelsen tagits bort.

### 3.5 Reliabilitet och validitet

Enligt Trost (2010:134) ligger frågan om objektivitet nära frågan om reliabilitet i kvalitativ forskning. Därför såg jag det som viktigt att jag förhöll mig objektiv till *Attraktiv arbetsgivare*. Jag var medveten om min förförståelse kring konceptet, men försökte bortse från mina kunskaper och vara öppen för intervjupersonernas egen bild. Genom att de intervjuade lovades anonymitet var strävan att skapa en atmosfär där de kunde uttrycka sina tankar och känslor. De frågor som ställdes hade utformats för att inte skulle upplevas som värdeladdade. Genom att bifoga intervjufrågorna skapas en öppenhet, då andra kan se hur frågorna formulerats (ibid). Vid transkriberingen har intervjuerna återgetts ordagrant för att undvika missförstånd av intervjupersonernas uttalanden. Jag har dessutom läst igenom alla intervjuutskrifter parallellt med att jag har lyssnat på inspelningarna vid ytterligare ett tillfälle för att kontrollera att de korrekt skildrar intervjuerna.

Validitet är ett begrepp som inte helt självskrivet kan användas inom kvalitativ forskning (Widerberg 2002). Det kan sägas vara både det svåraste och mest centrala problemet inom samhällsvetenskaplig forskning, eftersom problem formuleras på teoretisk nivå medan undersökningar genomförs operationellt (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wägnerud 2002). Det som avgör om vi undersöker det vi påstår kallar Esaiasson m.fl. (2002) för resultatvaliditet, vilket består av god begreppsvaliditet och hög reliabilitet. Att ha god begreppsvaliditet innebär frånvaro av systematiska fel och om reliabiliteten är hög finns inte heller slumpmässiga fel. I kvalitativa studier behövs därför både ett mätinstrument som mäter det som påstås undersökas och att det används med stor noggrannhet. I den här undersökningen innebär det att intervjuguiden utformats utifrån syfte och frågeställningar för att undersöka det studien syftar till. Under intervjuerna har jag varit medveten om att jag som intervjuare kan påverka intervjupersonen och därför försökt ha liknande förhållningssätt i alla intervjuer, undvikit ledande frågor och strävat efter lyhördhet inför de intervjuade.

### 3.6 Etiska överväganden

Inom kvalitativ forskning är det etiska ansvaret mycket större än inom kvantitativ forskning (Widerberg 2002). Vid etiska överväganden har jag utgått från fyra principer som Vetenskapsrådet (2002) har identifierat: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Intervjupersonerna fick information om undersökningen både via mail inför intervjuerna samt muntligt innan varje intervju. Informationskravet innebär att deltagare i en studie ska informeras om syftet och villkoren för deltagandet. Intervjupersonerna upplystes om att deras medverkan var frivillig och att de kunde välja att lämna frågor obesvarade och att de hade rätt att avbryta deltagandet. Inför intervjuerna fick informanterna kortfattad information om studiens syfte, en presentation av mig och att resultaten skulle delges Stadsledningskontoret i Göteborgs Stad. Intervjupersonerna gavs möjlighet att ställa frågor både inför och efter intervjuerna.

Samtyckeskravet betyder att deltagare i studier självständigt avgör om de vill medverka. Deltagarna fick avgöra om de ville delta och vissa tackade även nej. Eftersom jag tog kontakt med deltagarna på egen hand fanns inte heller någon påtryckning uppifrån i organisationen. I mailet som skickades ut inför intervjuerna fanns en uppmaning från Förvaltningens HR-chef att delta i studien, men eftersom deltagarna var anonyma fanns ingen risk för negativa konsekvenser om de avböjde att medverka.

Konfidentialitetskravet står för att de som deltar i en studie ska garanteras konfidentialitet och att personuppgifter ska förvaras så att utomstående inte kan komma åt dem. Alla uppgifter om deltagarna förvarades oåtkomligt för andra. Intervjupersonerna garanterades anonymitet i uppsatsen och gentemot Göteborgs Stad. Nyttjandekravet innebär att insamlat material bara får användas till den aktuella studien. Deltagarna blev informerade om att materialet endast skulle användas av mig och för den här studien.

## 4. Resultat och analys

Kapitlet inleds med en analys av den process som *Attraktiv arbetsgivare* har gått igenom innan konceptet når cheferna. Chefernas tolkningar har kategoriserats i fem teman som följer under avsnitt 4.2. Temana har analyserats relation till Göteborgs Stads arbetsgivarerbjudande. Avsnitt 4.3 belyser vilken betydelse olika översättningar kan få för det fortsatta arbetet med *Attraktiv arbetsgivare*. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om chefernas möjligheter att integrera *Attraktiv arbetsgivare* i sina befintliga ansvarsområden.

### 4.1 Om resan inom Göteborgs Stad

Innan chefernas översättningar av *Attraktiv arbetsgivare* beskrivs vill jag skildra processen *employer branding* gått igenom innan konceptet når cheferna. När cheferna involveras har idén om *employer branding* redan genomgått flera steg i Czarniawska & Joerges (1996) idémodell. Till att börja med har idén löskopplats från sitt sammanhang. *Employer branding* har oftast förknippats med privata företag, men på senare tid även anammats av offentlig sektor. När Göteborgs Stad tagit till sig idén har projektet på Stadsledningskontoret översatt vad *employer branding* innebär för organisationen. Då har även lokalisering och tidsmarkering (Røvik 2008) använts då konceptet döpts till *Attraktiv arbetsgivare*. Lokaliseringen gör i att det blir lättare för cheferna att ta till sig konceptet jämfört med *employer branding*. Det kan illustreras med följande citat, där en chef svarar på frågan om vad hon tidigare visste om *employer branding*:

Näe, det kan jag inte säga. Inte just själva det ordet employer branding, det visste jag inte. Attraktiv arbetsgivare det vet man ju. Eller det har man ju en uppfattning om vad det är. (Chef inom Äldreomsorg)

Tidsmarkering kan även märkas genom att det finns få hänvisningar till de generella idéströmningarna i slutrapporten, då störst fokus ligger på vad som är specifikt för Göteborgs Stad. *Attraktiv arbetsgivare* har även genomgått objektifiering (Czarniawska & Joerges 1996:34) då IT-stödet *Ledstången* utformats. Objektifiering innebär att idéer blir till objekt, till exempel med hjälp av teknologi som *Ledstången*. Projektet på Stadsledningskontoret har handlat om att förbereda *Attraktiv arbetsgivare* för resan ut i verksamheten. Arbetsgivarerbjudandet kan sägas vara själva innebörden i *Attraktiv arbetsgivare*, då det uttrycker vad man som arbetsgivare står för och hur de anställda ska känna inför sitt arbete.

Den förvaltning där undersökningen ägt rum hade nyligen omorganiserats i en reform som inneburit att många förvaltningar i Göteborg ändrade sin struktur. Ett par månader före intervjuerna anordnades en inspirationsdag kring *Attraktiv arbetsgivare*. Förvaltningens chef och projektets förvaltare talade då om *Attraktiv arbetsgivare* och en extern konsult föreläste om *employer branding*. Projektets förvaltare beskrev arbetsgivarerbjudandet och *Ledstången* medan konsulten talade om *employer branding* i allmänna ordalag, till exempel diskuterades hur stora företag som IKEA blivit populära. Det kan liknas vid Czarniawska & Joerges (ibid) beskrivning om att nya idéer ofta kopplas till *master-ideas*. I Göteborgs Stads fall innebär det att framgångsrika företags attraktivitet kopplas ihop med den egna organisationens arbete som en del i att legitimera satsningen.

Czarniawska & Joerges (ibid) menar att en idé som finns i mångas tankar har lättare att få fäste. Under intervjuerna märktes att även om de flesta intervjupersonerna inte hade hört om *employer branding* innan inspirationsdagen var de medvetna om ökande konkurrens på arbetsmarknaden. I idémodellen beskrivs att befintliga paradigmer kan ha stor motståndskraft mot nya idéer. Dock framkom inte under intervjuerna att *Attraktiv arbetsgivare* direkt utmanar något befintligt. Det kan ha att göra med att konceptet inte införs för att ersätta något annat.

Studien följer inte idéns hela resa då fokus ligger på Göteborgs Stad och framför allt på mellancheferna. Dock finns mycket forskning som beskriver mottagare av idéer som passiva (Røvik 2008:31) och därför finns en poäng med att undersöka vad som händer med idén i den lokala kontexten. Dessutom är det utifrån ett översättningsperspektiv inte intressant var idén om *employer branding* har sitt ursprung (Czarniawska 2005).

## 4.2 Chefernas översättningar

De flesta intervjupersonerna kände inte till arbetsgivarerbjudandets innebörd och tog inte upp *Ledstången*, vilket kan bero på att implementeringen bara påbörjats vid tidpunkten för intervjuerna. Alla chefer utom en ville ha arbetsgivarerbjudandet förtydligat. Cheferna hade däremot många idéer kring vad *Attraktiv arbetsgivare* betydde för dem själva. Från intervjuerna har jag i analysen identifierat fem kategorier i chefernas översättningar: *Brukarperspektiv*,

*Utvecklingsmöjligheter, Trygg arbetsplats, Att stå sig i konkurrensen och Tydligt ledarskap.* Temana ställs i relation till det arbetsgivarerbjudande som Göteborgs Stad har formulerat.

#### **4.2.1 Brukarperspektiv**

Av de teman som identifierats berör *Brukarperspektiv* den första delen av arbetsgivarerbjudandets innehåll. Den här delen av arbetsgivarerbjudandet består av följande påstående, som vidare preciseras av texten nedanför påståendet:

”Jag jobbar för en bra vardag för alla göteborgare.”

Jag påverkar göteborgarnas vardag och jag kan se att mitt jobb har betydelse för många. Det känns meningsfullt.” (Slutrapport Employer branding 2012)

I intervjuerna var ett tydligt tema att verksamheten ska gagna de som utnyttjar den. Alla intervjuade tog upp brukare utifrån något perspektiv. En av cheferna uttryckte att *Attraktiv arbetsgivare* innebär:

Det är ju att jag som chef ser mina medarbetare. Och att dom är delaktiga och man trivs på sitt arbete. Och att vi gör det bra för dom vi är till för och deras anhöriga. (Chef inom Äldreomsorg)

Under intervjuerna betonades vikten av att veta ”vem man finns till för” och att det ska genomsyra verksamheten. Enligt cheferna kan det handla om medvetenhet i det dagliga arbetet och även ett perspektiv i utvecklingsprocesser. För att det ska ge positiva effekter för brukarna behöver medarbetarna göras delaktiga och nytänkande krävs. Cheferna beskrev hur de försöker se verksamheten ur brukarnas perspektiv, vilket innebär olika saker på de olika enheterna. Inom skolan kan det vara att eleverna ska få goda kunskaper och inom sjukvården att omsorgstagarna får bra vård och omsorg. En chef tog upp att det handlar om att ge brukarna ”det lilla extra”. När cheferna översätter vad ”en bra vardag för göteborgarna” innebär kan det enligt Røvik (2008) ses som att de omvandlar idén och skapar lokala varianter av den. De utgår från vad deras brukare uppskattar när de talar om vad det innebär att ha brukarnas perspektiv i fokus. Då idén har mer begreppsmässig karaktär så ökar dess omformbarhet (ibid). Som Lillrank (1995) uttrycker det så kräver koncept med hög abstraktionsnivå mer anpassning till kontexten för att vara användbara. Likadant så översätter cheferna arbetsgivarerbjudandet genom att ta det till sin lokala kontext, där de har brukare med olika behov. Idén om vad ”en bra vardag” innebär fylls på med energi när den sprids till de olika enheterna (Czarniawska 2005).

När cheferna uttryckte perspektivet att veta ”vilka de finns till för” framkom att det förknippas med Göteborgs Stads förhållningssätt. Förhållningssätten beskrevs som något de har med sig i sina arbeten, vilket följande citat kan illustrera:

...en bra vardag för alla göteborgare det handlar ju om att en personalgrupp ska veta vem man är till för, och det har man ju ändå dratt ner lite nu här. Att vi ska veta våra förhållningssätt, det är ju liksom nummer ett, vi vet vem vi är till för. (Chef inom Individ- och familjeomsorg)

Den första delen av arbetsgivarerbjudandet har goda förutsättningar att integreras med förhållningssätten som tidigare implementerats inom Göteborgs Stad. Löfström (2003) beskriver att integrering innebär att det nya sammansmälts med gamla vanor. I chefernas fall innebär det att delen av arbetsgivarerbjudandet kan införlivas i vanan att ha med sig förhållningssätten.

#### **4.2.2 Utvecklingsmöjligheter, Trygg arbetsplats och Att stå sig i konkurrensen**

Tre av de teman som identifierats ställs i relation till den andra delen av arbetsgivarerbjudandet, då de berör dess innehåll på olika sätt. De teman som nedan beskrivs och relateras till arbetsgivarerbjudandet är *Utvecklingsmöjligheter*, *Att stå sig i konkurrensen* och *Trygg arbetsplats*. Den andra delen av arbetsgivarerbjudandet består av påståendet i citatet och de meningar där innebörden ytterligare beskrivs:

”Jag är med och utvecklar Göteborg.”

Vi har ett gemensamt driv och vill ständigt förbättra vår verksamhet. Mina idéer tas tillvara och jag kan påverka både mitt eget jobb och helheten. Jag känner mig stolt över min roll i utvecklingen. (Slutrapport Employer branding 2012)

Temat *Utvecklingsmöjligheter* handlar om nytänkande, utveckling och lust. Att medarbetarna trivs och är delaktiga anses ha stor betydelse. Under intervjuerna låg fokus mer på de anställdas arbetssituation än att utveckla Göteborg, vilket följande citat visar:

...man jobbar med att medarbetarna ska trivas på sin arbetsplats. Man vill att dom ska tycka att det är kul, annars gör dom inget bra jobb. Såklart. Dom ska tycka att det är roligt att gå till jobbet, man ska ha kul på jobbet. (Chef inom Fritid och kultur)

Citatet visar att cheferna anser att verksamheten blir bättre om medarbetarna har roligt. För att medarbetarna ska trivas behöver de ha möjlighet att komma med idéer och påverka, vilket skapar utveckling och på så vis anknyter till påståendet. För cheferna handlar det också om att locka till sig de med mycket idéer, vilket kan ses som att det generella påståendet anpassas till den lokala kontexten (Lillrank 1995, Bergström 2007). En arbetsplats med möjligheter till utveckling beskrevs av cheferna på varierade sätt, men återkommande var anställdas chanser att växa i sina roller. Om de anställda har mycket idéer och vill utvecklas blir det också viktigt att idéer tas tillvara. Det ställer nya krav på ledarskapet, vilket det här citatet är ett exempel på:

Ja, att ge förutsättningar till att om det kommer någon utav mina medarbetare och har en idé som rör våran verksamhet, då gäller det ju att jag är öppen till det som chef, vilket jag alltid försöker vara och försöker ha en diskussion om det är genomförbart eller om vi ska pröva på något sätt eller så. Så att man har en öppen dialog hela tiden. För det stimulerar folk till att bli självständiga och att våga tro på sig själva, för det handlar mycket om det också. (Chef inom Hälso- och sjukvård)

Enligt cheferna ska medarbetare inte behöva byta arbete, utan det ska finnas stimulans i befintliga roller. Stimulans kan vara att få mer ansvar, olika typer av uppdrag eller att på andra sätt erbjudas utveckling. Förskolechefen pekade på att det behövs fler karriärvägar för att medarbetarna ska kunna utvecklas. Den enda möjligheten för förskollärare att avancera är idag att bli förskolechef och intervjupersonen menade att det måste finnas andra möjligheter eftersom alla inte vill bli chefer. Den stimulans som cheferna beskriver kan ses som en vidareutveckling av ”Jag är med och utvecklar Göteborg” då den beskriver hur det kan gå till att utveckla den egna verksamheten.

Chefernas översättningar i temat *Utvecklingsmöjligheter* kan inte sägas skilja sig stort från den här delen av arbetsgivarerbjudandet, men samtidigt säger inte påståendet något om vad det konkret innebär. Det skapar utrymme att översätta, vilket påminner om vad Morris & Lancasters (2006) studie visade, om policynivån innehåller en bred definition skapas förutsättningar för lokala varianter. Även om diskussionerna under det här temat alltså kan sägas vara ganska likt arbetsgivarerbjudandet, kan inte chefernas översättning ses i termer av vad Røvik (2008) beskriver som kopiering, då cheferna inte återger arbetsgivarerbjudandet. Dock har de inte heller använt sig av addering eller subtrahering, då de varken tagit bort eller tillfört nya element. Det cheferna gör är att fylla erbjudandet med innehåll, när de beskriver innebörden av att ”vara med och utveckla Göteborg”. Idéns abstraktionsnivå gör att det krävs lokal anpassning (Lillrank 1995, Bergström 2007).

Under intervjuerna var ett tema *Trygg arbetsplats*, vilket intervjupersonerna berörde på olika sätt. Arbetsmiljöarbetet och att de anställda ska ha skälig arbetsbelastning ses som viktigt. Även anställningstryggheten uppfattas som attraktivt. Återkommande var också att få medarbetarna att trivas på arbetsplatsen. Under intervjuerna framkom att *Attraktiv arbetsgivare* innebär en välfungerande arbetsplats. Enligt cheferna går det inte att lura någon att så är fallet om det inte stämmer, vilket kan ses i citatet nedan:

Ja, för det går inte att luras liksom, det gör inte det. Man måste vara ärlig. Och det är så jätteroligt när man kan vara det, när man kan vara ärlig och säga att man... Att här är det bra att jobba. Att kunna vara en attraktiv arbetsgivare, det är jättehärligt, men det är ju inte självklart förstås... (Chef inom Funktionshinder).

”Att förbättra verksamheten”, vilket tas upp i arbetsgivarerbjudandet, handlar i chefernas version om att hela tiden arbeta för en bra verksamhet. Samtidigt fokuserar översättningarna i temat *Trygg arbetsplats* inte bara på förbättringar utan på hur verksamheten ser ut idag, det vill säga nuläget. I temat beskrivs att cheferna egentligen hela tiden arbetar för att skapa bra verksamheter och att ärlighet har stor betydelse. Temat kan ses som en addering (Røvik 2008) till påståendena i arbetsgivarerbjudandet då det även beskriver verksamheterna och deras förutsättningar.



En annan aspekt av *Trygg arbetsplats* är att det ses som viktigt med öppenhet i staden och att så inte alltid är fallet i dagsläget. Cheferna vill vara öppna i förhållande till sina medarbetare, men menar också att det ligger på nivåer de inte kan påverka. Öppenheten anses ha stor betydelse för att uppfattas som attraktiv:

Att man är öppen med vad som händer. Att alla har möjlighet att få information. Att det är tydligt vart man hittar information. [...] att få medarbetare att känna att man är en del i hela Göteborg. Inte bara på sin lilla arbetsplats, utan man har en del i vad som händer i Göteborg. Alltså det är ju alltid den här känslan av sammanhang som gör att det känns viktigt. (Chefen inom Fritid och kultur)

I citatet framkommer att chefen vill att medarbetarna ser sin del i staden. Det var också något som av flera sågs som en viktig del i *Attraktiv arbetsgivare*. En av de intervjuade menade att det är chefens uppgift att påminna sina medarbetare att de är en del i hela staden. Intervjupersonen efterlyser fler möjligheter att komma ut i andra stadsdelar för att se hur de arbetar för att få mer av ”hela staden-perspektivet” med sig. På så vis översätts vad ”Jag är med och utvecklar Göteborg” då cheferna adderar element till erbjudandet genom att beskriva vad det kan innebära i den lokala kontexten (Røvik 2008).

En sida av *Trygg arbetsplats* är också ekonomin som ses som en del av att vara attraktiv. Ett par av cheferna tog upp att budget och resultat påverkar mycket. De menar att de har ett stort ansvar i att hålla budgeten, eftersom det annars kan påverka medarbetare negativt. Det framkom även att ekonomin ofta styr, vilket kan göra det svårare att vara attraktiv. Nedskärningar påverkar genom att cheferna inte kan erbjuda till exempel utbildning eller aktiviteter efter arbetstid:

Jag fick faktiskt till mig det på förra APT:t (arbetsplatsträff), vi gör aldrig något roligt. Näe, jag är hemskt ledsen för det, men vi har inga pengar. Vi får inte göra... Vi har haft planer men då har vi fått stopp, ”nej det går inte”. Vi får inte ens utbilda dom det här året. Förhoppningsvis till hösten kanske eller något sånt där. Att vi får lov att göra någonting. Då är det lite svårt att vara attraktiv kan jag säga. Då får man försöka ändå ha det här att man kan prata om det, att man är attraktiv på det sättet och att dom känner en trygghet i att gå till jobbet och med sina arbetskompisar. (Chef inom Fritid och kultur)

Chefernas beskrivningar av de ekonomiska förutsättningar kan ses som ännu ett exempel på hur det generella påståendet relateras till den lokala kontexten (Røvik 2008). Samtidigt märks att cheferna ser att flera delar av attraktiviteten ligger i sådant de inte kan påverka.

Ett annat tema under intervjuerna var *Att stå sig i konkurrensen*. Det framkom att det finns konkurrens både när det gäller att anställa och att behålla personal. En syn på vad *Attraktiv arbetsgivare* betyder är att det finns många sökande till arbetsplatsen. Frågan om att vara attraktiv ses vara betydelsefull just för att få sökande och kunna anställa de bästa. Att få ”dom bästa” medarbetarna är något som återkom i intervjuerna. De bästa beskrivs till exempel som drivande personer och som brinner för det de gör och har ett äkta engagemang och en god värdegrund att stå på. Chefernas fokus på ”dom bästa” medarbetarna kan ses som en addering

(Røvik 2008) då de lägger till element till arbetsgivarerbjudandet. När de beskriver vilka egenskaper personen bakom påståendet ”Jag är med och utvecklar Göteborg” har fyller de arbetsgivarerbjudandet med innehåll (Czarniawska 2005).

Några av cheferna menade att det kan vara svårt att rekrytera när lönerna är låga och vissa tjänster är på deltid. Det har hänt att personer de velat anställa istället valt en privat verksamhet. Cheferna tog upp att konkurrens inte bara visar sig vid rekrytering, utan även när det gäller att behålla de anställda, vilket citatet nedan visar:

Och jag har flera stycken unga som är bara så härliga, jättehärliga, som jag är så rädd om så att det är inte sant alltså. Och hur jag ska kunna klara detta, att behålla dom? För det är konkurrens i samhället, i världen. Och många är... Ja, man kan ju göra alla möjliga jobb liksom. När man är typ 25 år så har man ju mycket att välja på. Så det är, det är konkurrens. (Chef inom Funktionshinder)

När cheferna diskuterar att behålla medarbetarna kan det ses som att de fyller arbetsgivarerbjudandet med innehåll (Czarniawska 2005) då deras arbete för att behålla personerna bakom påståendet beskrivs. Dock är det inte bara konkurrens om anställda utan även om brukare eftersom många privata alternativ har lanserats. Följande citat beskriver förändringen:

...eleverna och vårdnadshavarna har en helt annan möjlighet att välja skola och det gör man också, man väljer mycket mer idag om man jämför med för en fem, tio år sen. Och då gäller det att vara attraktiv. Och man får inte behålla sina elever, eller man kan inte räkna med att man får sina elever som man borde få av sig självt liksom. Utan man måste faktiskt anstränga sig för det och visa att man är en bra skola. (Rektor)

Rektorn uttryckte vidare att det som gör att både potentiella anställda och elever söker sig till skolan är att det finns ett gott rykte. Att vara attraktiv som arbetsgivare innebär också att de anställda pratar positivt om arbetsplatsen utåt och att det finns en god bild av arbetsgivaren till exempel på universitet och skolor. ”Att förbättra verksamheten” som den här delen av arbetsgivarerbjudandet ger uttryck åt diskuteras av cheferna när de beskriver sin strävan att skapa en bra verksamhet, som citatet ovan visar. Arbetsgivarerbjudandet säger inte något om hur det ska uppnås, men chefernas översättningar handlar om det konkreta arbetet, som till exempel när rektorn i citatet menar att man måste visa att skolan är bra. Genom att cheferna fyller idén med innebörd kan den som Czarniawska (2005) menar få fortsatt energi.

### 4.2.3 Tydligt ledarskap

Det tema som kunde relateras till den tredje delen av arbetsgivarerbjudandet är *Tydligt ledarskap*. Den här delen av arbetsgivarerbjudandet består av påståendet nedan, som preciseras av texten nedanför påståendet:

”Jag kan välja många intressanta jobb och karriärvägar.”  
Jag har tillgång till ett brett nätverk och kan ta nya utmaningar på en stor intern arbetsmarknad.

Mina arbetskamrater och chefer har höga förväntningar på mig. Jag känner att jag har möjligheter.  
(Slutrapport Employer branding 2012)

Temat *Tydligt ledarskap* berör i sig inte påståendet, men däremot delar av texten som utvecklar erbjudandet. Alla intervjuade ser ledarskap som en viktig del i *Attraktiv arbetsgivare*. De diskuterar både sitt eget ledarskap och hur Göteborgs Stad leds centralt. Vad det gäller deras eget ledarskap menade cheferna att det är angeläget med tydlighet, vilket följande citat illustrerar:

...att man är tydlig gentemot dem som man har ansvar för. Vad man kan erbjuda och vad man inte kan erbjuda och vad man har för rättigheter och skyldigheter också faktiskt. För vet man det mer konkret så är det lättare att förhålla sig till saker och ting. (Chef inom Hälso- och sjukvård)

Cheferna upplever att deras tydlighet bidrar till att skapa trygghet hos medarbetarna, som då vet vad som förväntas av dem. En av cheferna uttryckte att förväntningar på de anställda ska kommuniceras redan när de söker sig till arbetsplatsen. En central del i ledarskapet är att kommunicera mål och visioner för att medarbetarna ska vara medvetna om uppdraget. Cheferna diskuterade inte egna förväntningar på medarbetarna, men däremot att de ska känna att de ”har möjligheter”, som texten under arbetsgivarerbjudandet anger. Det kan märkas när de tog upp att idéer ska tas tillvara under temat *Utvecklingsmöjligheter*. Under intervjuerna återkom även betydelsen av tillit. Cheferna anser att deras medarbetare ska kunna prata med dem och känna förtroende. Att skapa förutsättningar för ett öppet klimat och dialog beskrevs som centralt i deras arbete:

Dom måste känna att jag som ledare... Att man kan komma till mig och att jag inte sprider något vidare. Att jag finns där för alla. Och liksom att alla får tycka vad dom vill. Jag menar när vi pratar värderingar, då har man kanske folk från ett annat land som har varit med om helt andra saker och som inte alls har dom värderingarna som dom som har bott här hela tiden, men alla måste få tycka. Och det måste man som chef hela tiden markera, att du får inte avbryta nu liksom. Att den har rätt att tycka vad den vill och att aldrig ta parti, det är jätteviktigt. Och då får du en trygg grupp tror jag, som tycker, som känner att dom kan prata och att det kan vara ett öppet klimat. (Chef inom Individ- och familjeomsorg)

Under intervjuerna framkom även att cheferna såg att motivera medarbetare och skapa delaktighet som en komponent i *Attraktiv arbetsgivare*. Det sågs dessutom som viktigt att vara ute i arbetsgrupperna. Under temat *Tydligt ledarskap* är chefernas ledarroller alltså i fokus, vilket kan relateras i hur arbetsgivarerbjudandet beskrivs. ”Intressanta jobb- och karriärvägar” är däremot något som flera chefer inte håller med om att det finns, varken för dem själva eller för medarbetarna. Några beskriver ändå hur de försöker hjälpa de medarbetare som tröttnat att komma vidare inom staden. Vissa intervjupersoner tar inte upp karriärvägar under intervjuerna och det finns olika syn på medarbetares rörlighet. Eftersom cheferna inte ser den interna arbetsmarknaden som aktuell i dagsläget kan det ses att de istället tar fasta på nya utmaningar som i temat *Utvecklingsmöjligheter*, där karriärvägar som inte innebär att byta jobb beskrivs. I deras beskrivningar märks att det är ett område som de ser större möjligheter att påverka. Jämfört med den här delen av arbetsgivarerbjudandet kan flera chefers översättningar ses som

subtraheringar (Røvik 2008) eller refuseringar (Löfström 2003) när de inte tar upp den interna rörligheten som en del i *Attraktiv arbetsgivare*. Samtidigt menar cheferna att de själva vill kunna byta uppdrag, när de diskuterar vad de ser som attraktivt ur ett arbetstagarperspektiv. Subtraheringen kan ske beroende på att chefernas översättning av *Attraktiv arbetsgivare* till stor del handlar om det de själva kan göra, och möjligheten till intern rörlighet är något som de menar finns utanför deras påverkansmöjligheter. Ur Löfströms (2003) perspektiv kan då idén ses som refuserad då den inte integreras med gamla vanor och inte leder till förändring.

Sammantaget går det att se att konceptet *Attraktiv arbetsgivare* förändras genom översättningsprocessen. Förutom subtrahering består förändringen till stor del av addering (Røvik 2008) då cheferna beskriver vad det innebär att vara attraktiva ur sina egna perspektiv. Av de översättningsregler som Røvik (2008) identifierat så har även omvandling använts i översättningen till de lokala kontexterna. Att *Attraktiv arbetsgivare* har en hög grad av omformbarhet gör att det finns frihet att översätta.

## 4.3 Översättningarnas betydelser för det fortsatta arbetet

### 4.3.1 Namnge gamla aktiviteter eller initiera nya?

Under intervjuerna framkom olika synpunkter på den egna enhetens förhållande till resten av staden. Rektorn menar att det är svårt att ha ett Göteborgsperspektiv på vad han kan göra mer än att sköta sin egen enhet så bra som möjligt:

... Ja, det är väl bara att försöka få den här arbetsplatsen så attraktiv och fungerande som möjligt. Att personalen här har möjlighet att göra ett bra resultat, att man trivs, att man har bra arbetsmiljö. Det är väl det jag kan jobba med. Jag har ju egentligen inget som helst intresse av att jobba för att det skulle finnas många intressanta jobb- och karriärvägar för min personal så. Alltså... Ja på ett plan alltså, men jag är ju inte intresserad av att få någon stor rörlighet i personalen... (Rektor)

Rektorn har svårt att se nyttan med en större möjlighet till rörlighet för sin personal. Han tillägger att det självklart kan ses som en fördel om det går att byta arbete, men utifrån rollen som chef kan det bli mer arbete om anställda byter jobb. Andra chefer ser det som viktigt att försöka visa på alternativa vägar för medarbetare som tröttnat för att de ska veta vilka möjligheter som finns i staden och inte bara på enheten, vilket följande citat visar:

...det tycker jag är viktigt att man som arbetsgivare ser. Om någon har jobbat på ett ställe väldigt länge och vill ha annat ska man som arbetsgivare hjälpa till med det. Det försöker jag verkligen... Alltså, nu har jag två personer som är ute och provar annat, i mina verksamheter. Liksom att hjälpa till [...] att inte se det som nackdel att nå... Alltså, att folk vill utvecklas och göra annat. (Chef inom Individ- och familjeomsorg)

Chefen inom Individ- och familjeomsorgs menar vidare att ett ”hela staden-perspektiv” hör till att vara attraktiv. Hennes översättning kan då leda till ett annat agerande än rektorns, då hon vill uppmuntra anställda som vill annat att söka sig vidare. Eftersom rektorn mest har

fokus på att göra sin enhet så bra som möjligt kan medarbetare som byter arbetsplats vara ett hinder för att uppnå det, även om rektorn förstår nyttan av rörlighet ur medarbetarnas synvinkel. Czarniawska & Joerges (1996) beskriver att idéer kan namnge pågående och planerade aktiviteter eller ses som en målsättning för nya aktiviteter. Exemplet ovan visar att arbetsgivarerbjudandet kan användas på båda sätten. I rektorns fall blir arbetsgivarerbjudandet en beskrivning av de aktiviteter som görs, och eftersom delen av erbjudandet som berör jobb- och karriärvägar subtraherats ses inte någon anledning till nya aktiviteter. För chefen inom Individ- och familjeomsorg kan arbetsgivarerbjudandet ha lett till att nya aktiviteter initieras, till exempel att hon aktivt uppmuntrar dem som tröttnat att söka sig vidare. Det är dock svårt att säga om hennes agerande har förändrats utifrån stadens satsning på *Attraktiv arbetsgivare*.

Ett annat exempel på om *Attraktiv arbetsgivare* beskriver pågående aktiviteter eller namnger gamla handlar om rekrytering. Flera av cheferna tyckte att *Attraktiv arbetsgivare* innebär att många söker sig till arbetsplatsen och att det är lätt att rekrytera kompetenta medarbetare. Hur det i dagsläget ser ut skiljer sig mellan de olika enheterna, eftersom kontexterna ser olika ut. På förskolechefen och rektorns arbetsplatser framstår det som att det finns många sökande till tjänsterna, vilket får olika innebörder för dem. Rektorn beskrev att det redan är stor konkurrens om platserna. Han ser inte heller att *Attraktiv arbetsgivare* kommer att leda till några förändringar i arbetssätt, utöver uppdraget att arbeta för en bra arbetsplats. Förskolechefen uttryckte att det finns en brist på förskollärare, men tog inte upp några negativa konsekvenser av det. Då hon även ser att utveckling är en stor del av *Attraktiv arbetsgivare* vill hon anställa personer som vill driva utveckling, vilket kräver en tydlighet i vad som efterfrågas:

...som förskollärare om man är insatt i sitt jobb och sitt uppdrag så vet man att man ska arbeta utifrån skollag och läroplan och dom kommunala dokumenten och det som finns, men... Och när jag har träffat medarbetare som är ganska nya i förskolläraryrket, så att det där vet jag att det förväntas av mig, men det där andra, det skulle jag vilja läsa mer om i en annons för då liksom reagerar man litegrann och blir nyfiken. ”Vad kan det vara för något, vad finns det för möjligheter där?” Det ska stå mer om utveckling, vilja vara med och driva utveckling, vill du vara med och utveckla framtidens astronauter eller vad det nu kan vara. (Förskolechef)

Hur många sökande som finns och om det ses som lätt eller svårt att rekrytera kan ses som faktorer som påverkar hur cheferna översätter *Attraktiv arbetsgivare*. För rektorn innebär *Attraktiv arbetsgivare* alltså inte nya aktiviteter eftersom det redan är stor konkurrens om platserna. Förskolechefen ser istället att *Attraktiv arbetsgivare* leder till att nya aktiviteter initieras, då hon vill förändra sättet att annonsera på för att locka rätt medarbetare. För de som såg att en viktig del av *Attraktiv arbetsgivare* är att fånga duktiga medarbetare handlade det även mycket om marknadsföring och att skapa ett bra rykte, vilket kan illustreras med följande citat:

...och tittar man då inom vår profession så tycker mina medarbetare att man gör ett väldigt, väldigt viktigt jobb, men när man pratar med sina vänner och släkt och så, så ser man ju inte sitt yrkesliv som positivt, utan det är det är en negativ klang i det. Och där är ju nånting också som vi måste jobba med, att faktiskt säga att ”jo, jag jobbar med det här och jag är duktig på mitt uppdrag” och det här är något jag skulle kunna säga till min kompis att ”sök det här, det här är ju

jättekul”. Men man gör inte det idag, inte i min verksamhet i alla fall, inte mina medarbetare. Rent generellt så har de en negativ bild av sig själva och sitt yrke. (Chef inom Hälso- och sjukvård)

De chefer som fokuserar på att det är många sökande eller lätt att rekrytera till en arbetsgivare som är attraktiv diskuterar mer kring att skapa ett positivt rykte, både genom hur de profilerar arbetsplatsen och hur de anställda pratar utåt. Det kan ses som ett initierande av nya aktiviteter. Alla cheferna ser inte det som nya handlingar, utan mer som att motivera personalen vilket är en del av deras dagliga arbete.

I slutrapporten framhåller Göteborgs Stad att arbetsgivarerbjudandet till stor del är uppfyllt men att vissa delar behöver utvecklas, till exempel den interna rörligheten. Således beskrivs arbetsgivarerbjudandet både som en beskrivning av staden som arbetsgivare och ett förbättringsverktyg. Exemplet med den interna rörligheten pekar på att det finns två sidor av chefernas syn på om *Attraktiv arbetsgivare* kommer att leda till nya handlingar. Intervjuerna visar att några av cheferna tror att de kommer att arbeta för att bli mer attraktiva. De flesta cheferna ser dock inte *Attraktiv arbetsgivare* som en anledning att förändra arbetssätt. Konceptet ses då som en beskrivning av aktiviteter de redan gör medan Göteborgs Stad även ser det som målsättning för nya aktiviteter. Med det inte sagt att cheferna ser Göteborgs Stad som arbetsgivare som fulländad. Däremot framkommer under intervjuerna bilden av att cheferna redan gör sitt bästa och att mycket av attraktiviteten ligger på nivåer de inte kan påverka. De chefer som ser anledning att initiera nya aktiviteter ser precis som Göteborgs Stad *Attraktiv arbetsgivare* mer som ett verktyg för förändring. Dock kan tidsbrist ändå ställa till det:

Ja, men det handlar ju i så fall om att man prioriterar, det får man ju göra då. Men det skulle kunna vara ett möjligt hinder. Nu ser ju jag kanske inte det riktigt så eftersom jag har planerat in i mitt arbete att då ska jag vara med och göra det olika de här delarna... (Förskolechef)

I citatet tar förskolechefen upp att tidsbrist inte är ett problem eftersom arbetet redan är inplanerat. Hon beskriver att det inom Förvaltningen pågår ett arbete där de har tillfälle att utbyta tankar och har möjligheter att lära av varandra i utvecklingen av verksamheten. Att arbetet är planerat gör att de nya aktiviteterna kommer naturligt i arbetssituationen.

#### **4.3.2 Aktiviteter eller förhållningssätt?**

Intervjuerna tyder på att cheferna ser olika på om *Attraktiv arbetsgivare* är namngivande av gamla aktiviteter eller initierande av nya. Chefernas olika översättningar kan leda till att de ser olika på vad det innebär att vara en attraktiv arbetsgivare och sina möjligheter att påverka. Czarniawska & Joerges (1996) beskriver att idéer som tävlar med varandra kan motverka att idéer blir till handlingar. Dock har inget tytt på att *Attraktiv arbetsgivare* står i konflikt med någon annan idé, istället hänvisar cheferna till tidsbrist.

Då cheferna beskrev att *Attraktiv arbetsgivare* mer handlar om ett förhållningssätt och inte aktiviteter kan det leda till att förändringar konceptet medför kan bli svåra att se, då de mer

ger uttryck till en förändring i kulturen. Nya förhållningssätt kan i sin tur leda till att cheferna agerar på nya sätt, även om de själva inte tycker att de gjort förändringar. Om Förvaltningen i den fortsatta implementeringen vill att cheferna ska ägna sig åt vissa aktiviteter behövs självklarheten som Czarniawska & Joerges (ibid) beskriver, det som gör att alla springer när startsignalen går. Chefernas översättningar pekar dock på att vara en attraktiv arbetsgivare i någon mån ses som ett självklart mål av cheferna, vilket går att koppla till att idén finns i många tankar och är på modet.

Ett av temana i intervjuerna, *Brukarperspektivet*, kan ses ha goda förutsättningar att integreras med gamla vanor. Det är dock inte självklart att det medför handlingar eftersom förhållningssätten handlar mer om perspektiv än vanor i direkt bemärkelse. I Löfströms (2003) studie märktes att på platser där en idé helt eller selektivt integrerades, blev vissa gamla vanor gradvis ersatta av nya rutiner. Då *Attraktiv arbetsgivare* undersöks så tidigt efter att idén kommit till de nya platserna kan det hända att en sådan process går att se i ett senare skede.

## 4.4 Möjligheter att integrera Attraktiv arbetsgivare

### 4.4.1 Chefernas arbetssituation

Intervjuerna handlade till stor del om chefernas pressade arbetssituation, vilket även är något Göteborgs Stad identifierat som ett förbättringsområde i slutrapporten. Chefernas vardag är fylld av arbete med många frågor och det handlar ofta om att prioritera. Flera beskrev svårigheter i att hinna med långsiktiga frågor, vilka ofta får stå tillbaka för mer akuta. Följande citat, där en av cheferna beskriver vad som behövs för att Göteborgs Stad ska leva upp till arbetsgivarerbjudandet, är ett exempel på vad många ser som ett problem:

Så jag styr ju vad jag vill arbeta med, men det är inte alltid jag hinner med det jag kanske skulle vilja jobba med som jag bedömer som viktigast just nu. Det är mycket annat som kommer emellan. Så det är inte alltid jag har fokus på kanske saker som jag vet att om jag sätter in ett fokus där så kommer det att generera något väldigt positivt där framme. Det har jag inte alltid resurser till. Det är inte pengamässigt jag pratar då, det är kanske tidsresurser eller så. (Chef inom Äldreomsorg)

Som chefen uttrycker handlar det inte bara om resurser i form av pengar utan även av tid. *Attraktiv arbetsgivare* beskrevs som ”en av tusen frågor” och cheferna menar att mycket annat kräver deras uppmärksamhet. Det kan liknas vid Larssons (2008) beskrivning av mellanchefernas dilemma mellan utvecklings- och driftsfrågor. Samtidigt som cheferna får fler förväntningar och krav på sig så uttrycker flera att de inte får den information de behöver uppifrån organisationen, vilket det här citatet speglar:

...vi vet inte hur dessa beslut har fattats. Därför att det är så många led, så att det känner jag mig frustrerad och jag vet många kollegor känner sig frustrerade. Vi vet inte hur diskussionerna har gått till, men kan läsa protokollen och där kan det ju stå beslut om olika saker, ”okej, men hur resonerar

man?” Därför att det är väldigt svårt för mig som är närmare verksamheten att gå ut till mina medarbetare och förklara för dom, nu är det här beslutet fattat. Hur då, hur tänkte man? Varför då? Jag vet inte. Då blir jag en dålig chef... (Chef inom Funktionshinder)

Att stå till svars för beslut de inte själva fattat är vanligt för cheferna. Det ses som problematiskt att förklara beslut för medarbetare utan att ha insikter i bakomliggande anledningar. Det är även svårt för cheferna att få utrymme att ställa egna frågor. Under intervjuerna beskrevs hur frågor till högre chefer måste gå via den närmaste chefen och inte kan tas upp direkt med de högre cheferna. När frågorna först ska gå till den närmaste chefen, som sedan ska föra det vidare, kan det ta tid med återkoppling om den ens kommer. De många chefsledens konsekvenser beskrivs så här:

Men jag känner mig... Alltså jag känner mig mycket, mycket mer som en klämd chef [...] som enhetschef är man liksom lite den... Det är uppifrån och nerifrån. Och det är ju fler chefer som upplever det nu, i och med att det är så himla många chefsled. Att dom står mittemellan och dom får till sig massa saker uppifrån, snabbt, snabbt, snabbt. Och så ska dom väl försöka filtrera och så skickar dom ner till oss då och så ska det vara gjort i morgon eller helst igår och så va. Och så ska man samtidigt försöka och sköta en verksamhet ute med sina medarbetare. Samtidigt som man ska göra mer jobb än nånsin åt cheferna uppåt. Så att det är väldigt klämt. Varpå det blir lidande jobbet ut mot medarbetarna. För det är ju det som dom cheferna uppåt ser minst. (Chef inom Fritid och kultur)

Citatet är ett exempel på att flera chefer känner stor press uppifrån i organisationen, vilket får följder när arbetet mot medarbetarna får mindre tid i anspråk. Omorganisationen som ägt rum anses ha försämrat situationen. Chefernas beskrivning kan liknas vid Stiengs (1997) skildring av mellancheferers lojalitetskonflikt. För intervjupersonerna kan kraven uppifrån i organisationen få dem att känna sig otillräckliga inför sina medarbetare. Chefernas beskrivningar av ökade krav och otillräcklig information liknar hur Lindgren (2007) skildrar att mellanchefer involveras i allt utom de strategiska frågorna.

Under intervjuerna beskrivs att stadsdelsreformen har gjort att det finns en ängslan över att fatta fel beslut i staden. Vissa ser det också som att det finns en brist på tillit uppifrån i organisationen, vilket följande citat visar.

Och det är olika med det. Jag som har så lång erfarenhet ifrån staden vet när det fungerar. När det är så, när det finns tillit, kreativitet och det är kraft och energi. Det blir en rund, god cirkel av det som man kan förmedla, när man är chef till sina medarbetare och det är viktigt för alla att känna det, att jag som chef har tillit till mina medarbetare. Så blir dom också kreativa och vågar fatta beslut och vågar tänka nytt och vågar komma med idéer. När det inte är så, för det finns perioder, det finns dålig tillit ifrån högsta ledningen och ner och ifrån staden på något vis, någon slags ängslan. Då lägger det locket på, folk mår inte bra, man vågar inte, man kryper in i sitt skal. (Chef inom Funktionshinder)

För den citerade chefen handlar *Attraktiv arbetsgivare* mycket om tillit, både från henne som chef och från högsta ledningen. Både Larsson (2008) och Andersson m.fl. (2009) kommer fram till att om mellanchefer ska kunna utveckla och driva förändring krävs ledningens stöd.



För att Göteborgs Stad ska kunna åstadkomma den förändring som önskas krävs stöd uppifrån i organisationen.

#### 4.4.2 Ett nytt sätt att tänka?

Delvis på grund av den pressade arbetssituationen ser flera av cheferna inte att de kommer att arbeta för att bli attraktiva på andra sätt än idag. Rektorn återkommer till att fokus ligger på att skapa en bra skola och att frågor som rekrytering tar tid och resurser som egentligen inte finns att tillgå. När det gäller att skapa attraktiva annonser menar rektorn att det är något som HR borde ansvara för eftersom cheferna inte har tid. Annonser är något som flera ser att det går att förändra. Flera berättar att annonserna var i fokus på inspirationsdagen. Det råder dock delade meningar, då vissa ser det som något de kan göra själva och andra ser att de kan göra annonser med stöd av HR. Det uttrycks en osäkerhet kring hur arbetet med annonserna ska gå till.

Cheferna menade att vara en attraktiv arbetsgivare är en följd av att arbetsplatsen är attraktiv och att det är vad deras dagliga arbete går ut på. Förbättringar de vill skapa handlar om mer tid med personalen, arbetsmiljöarbete och rättvisa löner. Samtidigt som cheferna inte beskriver några direkta ändringar i sina arbetssätt så ser flera att *Attraktiv arbetsgivare* är något som kan ”plockas in” på olika ställen, eller att det handlar mer om att vara medveten och ha med sig ”ett tänk”, vilket kan symboliseras genom följande:

Skillnaden för mig blir att jag måste vara väldigt medveten om vad är det för medarbetare jag vill ha i min organisation. Och så se till att mina annonser ser ut så, till exempel. Och att dom som redan arbetar här ska känna att dom är med och påverkar, och vi ska driva utveckling. Det är liksom ingen frågan om det utan det ska vi och då måste man hela tiden ligga på. (Förskolechef)

Beskrivningen av *Attraktiv arbetsgivare* som medvetenhet är återkommande. En chef beskriver arbetet med *Attraktiv arbetsgivare* som ”det jag gör det vet jag inte om jag kallar det för employer branding eller om jag kallar det för att vi ska ha kul på jobbet”. Att vara attraktiv handlar också om att vara positiv och sälja in verksamheten i kontakter utåt, till exempel vid intervjuer. Sammantaget ser få av cheferna att *Attraktiv arbetsgivare* kommer att leda till några egentliga skillnader i deras arbetssätt. Dels för att de redan arbetar med att skapa en attraktiv arbetsplats genom sitt dagliga arbete och dels för att många frågor redan pockar på uppmärksamhet. *Attraktiv arbetsgivare* är dock något som kan sägas skapat förändring i tankarna. Flera tänker på ett nytt sätt kring frågor som gäller till exempel rekrytering, vilket en intervjuperson beskriver i citatet:

...jag hoppas att jag försöker göra det redan nu faktiskt. Att liksom vara inspiration för dom [...] man har på intervjuer. Jag menar sommarvikarier vi intervjuar nu liksom. Prata med dom, puscha dom liksom att plugga för att kanske kunna ta jobb så att man [...] Att puscha på folk liksom att läs detta så kanske du kan jobba med detta sen, och då har du dom här möjligheterna. Jag hoppas att jag har lite det tänket redan... (Chef inom Individ- och familjeomsorg)

Om *Attraktiv arbetsgivare* är något att ha i medvetande finns möjligheter till integrering med befintliga arbetsuppgifter. Kopplingen till Göteborgs Stads förhållningssätt är ett exempel på hur *Attraktiv arbetsgivare* kan ha goda förutsättningar att selektivt integreras. Likadant kan ”tänket” som beskrivs i intervjuerna vara exempel på hur *Attraktiv arbetsgivare* kan bidra till att skapa en medvetenhet i frågor som rekrytering. *Attraktiv arbetsgivare* kan då ses som selektivt integrerad av de chefer som beskrev att det ”plockas in här och där”. De gamla vanor som Löfström (2003) beskriver blir då situationer när cheferna interagerar med befintliga eller potentiella arbetstagare, det vill säga en stor del av deras arbetsvardag. I Löfströms (ibid) studie såg inte ledningen faktiska förändringar i verksamheten eftersom de utgick från ett diffusionsperspektiv. För Göteborgs Stads blir utmaningen att hitta sätt att mäta förändringar som kan vara svåra att se, för att inte som Postens undgå att lägga märke till förändringar i verksamheten då det inte sett ut som det var tänkt. Samtidigt så finns möjligheter att gamla vanor ersätts av nya rutiner när en idé integreras helt eller selektivt (ibid). Så kan även vara fallet med *Attraktiv arbetsgivare*.

#### 4.4.3 En attraktiv arbetsplats för cheferna?

I slutrapporten beskrivs att cheferna i staden är stolta över Göteborgs Stad som arbetsgivare. Den bilden stämmer inte helt med vad som kommit fram under intervjuerna. Cheferna arbetar hela tiden för att kunna vara stolta över sin verksamhet, men det finns flera aspekter som påverkar hur de uppfattar staden som arbetsgivare. Flera chefer beskriver en delad bild av Göteborgs Stad som arbetsgivare. Dels att det är en organisation som sköter sig bra och dels att det finns många exempel på det som inte fungerar, till exempel chefer som media skrivit om<sup>1</sup>. Att Göteborgs Stad är en stor arbetsgivare ses både som en för- och nackdel. En positiv bild är att det finns möjligheter att pröva nytt och byta arbeten, vilka flera har gjort. Då gäller det att vara ”på g” och ta chanser som dyker upp. Det finns även en syn på att det är svårt att byta inom staden, och att inga genvägar finns för att få en ny tjänst, utan cheferna får söka på traditionellt vis. Chefernas viktiga roller i verksamheten gör det även svårt att byta chefs-tjänst, vilket följande citat visar:

...det är ju så lätt att säga tänker jag... Att ja, för mig hade det vart ännu mer attraktivt att söka andra enhetschefsjobb om jag... Om trycket var lite mindre liksom på våra tjänster. [...] det tar lång tid att komma in i allting för det är så otroligt mycket på varje ställe som en enhetschef har, och det, det pratar vi väldigt mycket om nu. Att det är mycket på våra axlar nu, nerifrån och upp. Och hade man gjort, sett över det mer... Alltså våra roller, att släta ut liksom... Ha tid för mer kvalitetsutveckling liksom och inte väldigt mycket direkt, direkt, direkt. Då hade det blivit mycket attraktivare för mig tror jag, att kanske ännu mer prova annat så... (Chef inom Individ- och familjeomsorg)

---

<sup>1</sup> Se till exempel följande artiklar <http://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.789859-prestigeprojektet-som-blev-ett-fiasko> <http://www.gp.se/nyheter/sverige/1.366486-tjansteman-pa-bostadsbolag-anmald> (Hämtade 12-05-23 Kl. 11.32)

Chefernas arbetssituation minskar alltså möjligheten att byta arbete. Det flera chefer ser som en positiv aspekt för dem, kan i praktiken bli svår att nå. Det stämmer in på Lindgrens (2007) beskrivning av att mellanchefernas arbeten utvidgats till att omfatta en stor räckvidd frågor. Konsekvensen blir som Larssons (2008) studie visat, att driftsfrågor tar en stor del av tiden.

Fördelar med att Göteborgs Stad är en stor arbetsgivare är till exempel att det görs mycket bra saker i verksamheterna, möjligheter till utbildning, en långtgående anställningstrygghet och att det finns många att kontakta för att få hjälp i olika frågor. Samtidigt efterfrågas fler forum för cheferna att mötas i:

Ja, sen är det ju att man ser att det finns forum också, för andra... Alltså för chefer att träffas, att man får utbyta tankar och idéer och erfarenheter. Och jag menar Göteborg är så pass stort så att där finns ju möjligheter, man måste inte gå ut till andra kommuner utan man kan få det här också. (Chef inom Fritid och kultur)

Förutom fler forum vill flera av cheferna även ha mer riktlinjer och rutiner inom staden som kan förenkla deras arbete. Under intervjuerna betonas vikten av medborgare får samma service i alla delar av staden. Ett exempel på riktlinjer och rutiner som efterfrågas är tydliga uppdragsbeskrivningar och processbeskrivningar. Riktlinjerna som beskrivs handlar om att cheferna vill ha avlastning, inte styrning. Det för oss tillbaka till chefernas arbetssituation, vilket självklart påverkar hur de ser på staden som arbetsgivare. Att prestationer inte märks i lönekuvertet ses som en nackdel. De många chefsleden och svårigheter att få information uppfattas också negativt. Som Stiengs (1997) beskriver får cheferna verkställa beslut som kan innebära negativa konsekvenser. Utan information blir besluten svårare att motivera.

## 5. Slutsatser och diskussion

### 5.1 Slutsatser

Studiens syfte var att undersöka vad *Attraktiv arbetsgivare* innebär för chefer inom Göteborgs Stad och vilken betydelse olika tolkningar kan få för det fortsatta arbetet. Vidare syftade studien även till att utreda hur cheferna upplever möjligheterna att integrera *Attraktiv arbetsgivare* med sina befintliga ansvarsområden.

Chefernas översättningar av *Attraktiv arbetsgivare* har delats in i fem teman: *Brukarperspektiv*, *Utvecklingsmöjligheter*, *Trygg arbetsplats*, *Att stå sig i konkurrensen* och *Tydligt ledarskap*. Temana har ställs i relation till det arbetsgivarerbjudande som Göteborgs Stad har formulerat. Arbetsgivarerbjudandet är enligt Göteborgs Stad både en målbild och en beskrivning av hur staden uppfattas som arbetsgivare. De tre påståendena i erbjudandet beskriver hur man vill att medarbetarna i staden ska känna inför sitt arbete. Arbetsgivarerbjudandet anger

inte hur målen ska nås. Chefernas översättningar handlar däremot mycket om de konkreta arbetssituationerna på enheterna och deras ledarroller. Även om cheferna inte kan sägas vara bärare av arbetsgivarerbjudandet i dagsläget, så har de många idéer om vad det innebär att vara en attraktiv arbetsgivare. På så vis kan cheferna sägas berika idén och fylla den med energi (Czarniawska 2005). Av de kontextualiseringsregler som teoridelen visade har idén genomgått flera. Framförallt har addering använts, vilket innebär att element läggs till idén. Eftersom arbetsgivarerbjudandet är av mer begreppsmässig karaktär och har en hög grad av omformbarhet (Røvik 2008) leder det till adderingar när cheferna översätter den generella idéns betydelse i de lokala kontexterna. Den tredje delen av arbetsgivarerbjudandet ”Jag kan välja många intressanta jobb och karriärvägar.” kan ses som subtraherad (Røvik 2008) eller refuserad (Löfström 2003) av vissa chefer. I deras översättningar fanns inte den interna rörligheten med som en viktig del av *Attraktiv arbetsgivare*, vilket kan ha att göra med att de menar att de karriärvägar som beskrivs i arbetsgivarvarumärket inte finns. Istället handlade översättningarna mycket om områden som cheferna själva kunde påverka. Att cheferna inte ser sig ha inflytande över den interna rörligheten kan även vara en orsak till subtraheringen av idén. Att idén refuseras leder till att delen av arbetsgivarerbjudandet inte integreras med gamla vanor. Den första delen av arbetsgivarerbjudandet ”Jag jobbar för en bra vardag för alla göteborgare.” sågs på ett annat sätt. Under intervjuerna fanns en tydlig fokusering på dem som utnyttjar verksamheterna vilket även kopplades samman med Göteborgs Stads förhållningssätt. Den första delen av erbjudandet har goda förutsättningar att integreras med gamla vanor, då det påminner om förhållningssätten som många chefer beskrev att de hade med sig i arbetet.

Vilken betydelse chefernas olika tolkningar av *Attraktiv arbetsgivare* kan få hör samman med om konceptet ses som namngivande av gamla aktiviteter eller initiering av nya. I intervjuerna har exempel identifierats där olika översättningar kan få olika konsekvenser. Exemplet som handlar om chefernas syn på medarbetarnas rörlighet visar att när *Attraktiv arbetsgivare* ses som en beskrivning av verksamheten leder det inte till nya aktiviteter. Att delen av arbetsgivarerbjudandet som berör intern rörlighet är subtraherat påverkar också, då många chefer menar att de inte kan påverka medarbetares rörlighet. *Attraktiv arbetsgivare* kan ha resulterat i att vissa chefer ser anledning att initiera nya aktiviteter, till exempel att visa på möjligheter för medarbetare som tröttnat på sina tjänster. Ett annat exempel handlar om rekrytering. I de fall där det sågs som lättare att rekrytera kunde det leda till en tanke om att arbeta mer aktivt med hur verksamheten profileras eller till inga ändringar alls, beroende på om *Attraktiv arbetsgivare* ses som en beskrivning av verksamheten eller en anledning att initiera nya aktiviteter. Ett exempel på initierande av nya aktiviteter är att chefer som fokuserar på att det är många sökande eller lätt att rekrytera till en attraktiv arbetsgivare också talar mer om att skapa ett positivt rykte. Dock ser inte alla chefer det som nya handlingar. Det hänger tätt samman med om *Attraktiv arbetsgivare* ses som aktiviteter eller förhållningssätt. Från Göteborgs Stad sida ses arbetsgivarerbjudandet både som en nulägesbeskrivning och ett förändringsverktyg. De flesta cheferna ser dock *Attraktiv arbetsgivare* som en beskrivning av nuläget och av aktiviteter som görs. Under intervjuerna framkom att arbetet för att skapa en attraktiv arbetsplats är ett ständigt pågående arbete. Enligt cheferna handlar *Attraktiv arbetsgivare* om ett sätt att tänka och

vara medveten. Till exempel kunde *Brukarperspektivet* ses ha goda förutsättningar att integreras med gamla vanor (Löfström 2003). Det kan i förlängningen även leda till nya vanor.

Hur cheferna själva upplever attraktiviteten hos Göteborgs Stad är något som kan få betydelse för deras eget arbete med *Attraktiv arbetsgivare*. Det är av stor vikt att cheferna känner att deras tjänster motsvarar arbetsgivarerbjudandet om de ska kunna arbeta för att medarbetarna ska uppleva det. Det som cheferna efterfrågar kan sägas stämma in på vad arbetsgivarerbjudandet säger. Cheferna vill ha möjligheter att arbeta för ”en bra vardag för alla göteborgare”, ”vara med och utveckla Göteborg” och ”ha intressanta jobb och karriärvägar”, som arbetsgivarerbjudandet säger. Som det ser ut idag så efterfrågar cheferna mer information och transparens i organisationen och mer utbyte chefer emellan. Deras pressade arbetssituation försämrar möjligheter att arbeta mer långsiktigt.

### 5.3 Diskussion

När cheferna fyller de generella påståendena med innebörd berikar de *Attraktiv arbetsgivare*. Som Czarniawska (2005) påpekar kan översättningsperspektivet ses som för demokratiskt, eftersom det innebär att ledningen inte kan styra. Samtidigt leder förändringar där ledningen utgått från diffusionsperspektivet oftast inte till de önskade resultaten (Löfström 2003, Czarniawska 2005). Om förändring ska ske bör aktörerna ges möjligheter att skapa lokala varianter av koncept, alltså att ha utrymme att översätta (Lillrank 1995, Morris & Lancaster 2006, Røvik 2008). När det gäller utrymme att översätta har Göteborgs Stad redan kommit en lång bit på vägen då arbetsgivarerbjudandet kan sägas ha en hög grad av omformbarhet (Røvik 2008). På så vis får cheferna möjlighet att översätta vilken betydelse påståendena har i de olika verksamheterna, vilket också uppmuntras av personerna bakom *employer branding*-projektet. Samtidigt räcker det kanske inte med att ha utrymme att översätta om förändringen ska leda till handlingar, då cheferna beskriver sina arbetssituationer som pressade. Även om cheferna vill arbeta för attraktiva arbetsplatser och också ägnar mycket av sin energi åt att göra det, framkommer att de inte hinner med långsiktigt arbete. Intervjuerna tyder på att cheferna vill ägna mer tid åt att utveckla verksamheterna, vilket i deras tycke skulle göra deras arbetsplatser mer attraktiva. Undersökningen visar på att förändringen som *Attraktiv arbetsgivare* i nuläget kan åstadkomma mest handlar om ändringar i förhållningssätt, vilket också på sikt skulle kunna leda till att nya vanor ersätter gamla (Löfström 2003). Inom den närmaste framtiden ser de flesta cheferna inte att *Attraktiv arbetsgivare* kommer att förändra deras arbetssätt. Om cheferna skulle ha mer utrymme för långsiktigt arbete tyder intervjuerna på att de skulle fokusera på att förbättra verksamheterna. Utifrån Göteborgs Stads definition av *employer branding* - ”hur vi agerar och kommunicerar med befintliga och potentiella medarbetare på vilket sätt vi är en attraktiv arbetsgivare” kan cheferna sägas lägga fokus på agerandet. Kommunikationen ses som betydelsefull, men de flesta cheferna är inte inriktade på kommunikativa aktiviteter utan ser först och främst vikten av att deras verksamheter fungerar på bästa sätt.

Andersson m.fl. (2009) beskrivna pessimistiska och optimistiska bild av mellancheferns möjligheter att driva förändring kan båda appliceras på Göteborgs Stad, vilket bekräftar att det inte går att se chefernas möjligheter i svart eller vitt (Thomas & Linstead 2002). I enlighet med den pessimistiska synen kan cheferna ibland uppleva organisationen som ett hinder. De menar att organisationen har för många beslutsnivåer och att de har pressade arbetssituationer. För att cheferna ska vara stolta och se sig som bärare av arbetsgivarerbjudandet krävs alltså inte bara kommunikativa färdigheter från Göteborgs Stad sida, utan även att deras organisatoriska förutsättningar förbättras. Chefernas situation har också redan identifierats som ett förbättringsområde av Göteborgs Stad. För att cheferna ska kunna driva utveckling behöver de ledningens fulla stöd och förtroende (Larsson 2008, Andersson m.fl. 2009). I Göteborgs Stads fall kan ett sätt att ge ledningens stöd innebära att se över mellanchefernas situation. Om en sådan förändring först kan åstadkommas har man i mellancheferna potentiella förändringsagenter, vilket speglar den positiva sidan av mellancheferns möjligheter att driva utveckling (Andersson m.fl. 2009). Med bättre förutsättningar kan cheferna spela en viktig roll i utvecklingsarbetet (Larsson 2008) och överbrygga diskrepans mellan högsta ledningens önsningar och verkligheten i verksamheten (Andersson m.fl. 2009). Chefernas närhet till verksamheten gör att de kan se vad som behövs för att skapa stolta medarbetare, vilket Göteborgs Stad strävar efter. Om chefernas situation skulle förbättras finns bättre förutsättningar för att de kan arbeta för att leva upp till arbetsgivarerbjudandet. Har de dessutom fler möjligheter att arbeta med att utveckla sina verksamheter och driva långsiktigt arbete, finns förutsättningar för att driva förändring (Andersson m.fl. 2009). De intervjuade cheferna har en tydlig vilja att utveckla sina verksamheter med brukarna i fokus. Cheferna menar att de sett stora skillnader i sina grupper när de arbetat eller diskuterat på nya sätt, vilket är något de skulle kunna göra i större utsträckning om mer utrymme för långsiktigt arbete fanns. Som cheferna beskriver behöver medarbetarna trivas för att göra ett bra jobb, samma sak kan appliceras på cheferna. Skulle de ha större möjligheter att arbeta med utveckling, kan det också leda till att cheferna trivs bättre och i högre grad är stolta över Göteborgs Stad som arbetsgivare. Det kan också medföra att verksamheterna blir mer attraktiva, eftersom cheferna försöker ha både anställdas och brukares perspektiv med sig. Mellancheferns roller i organisationer är ett ämne som ägnats relativt lite utrymme i forskningen. Tidigare studier visar likt den här undersökningens resultat att mellanchefer kan driva utveckling i sina arbetsgrupper om de får förutsättningar för det. Ett uppslag till vidare forskning är hur verksamheten påverkas om mellancheferna i högre grad involveras i strategiskt arbete.

Enligt Røvik (2008) så kan en implementeringsprocess utan för mycket kontroll skapa större utrymme för lokala varianter. Därför är det centralt att det i den fortsatta implementeringen även finns tillit och att cheferna ges stort utrymme att översätta. Att *Attraktiv arbetsgivare* inte kopierats av cheferna tyder på omformbarhet i konceptet (Røvik 2008). Att fokus inte ligger på detaljer och fysiska aspekter, med undantag för annonserna, kan göra att översättningarna får större frihet i sina översättningar. Eftersom lokala översättningar fyller idén med energi (Czarniawska 2005) är det viktigt att det även fortsatt finns möjligheter att skapa lokala varianter och översätta *Attraktiv arbetsgivare* till de lokala kontexterna. Det har påbörjats ett

arbete för att skapa tillfällen att utbyta tankar och ge möjlighet till lärande i förskolan inom Förvaltningen. Liknande initiativ kan vara en framgångsrik metod för att ge utrymme att över-sätta vad *Attraktiv arbetsgivare* betyder i olika verksamheter. Göteborgs Stad har mycket att vinna på att ta vara på lokala argument och erfarenheter (Lindberg & Trägårdh 2001). I den fortsatta implementeringen behövs tålamod eftersom översättning är en process som sker i flera steg och tar lång tid (Löfström 2003). Den här studien undersöker inte idéns resa under längre tid. Om implementeringsprocessen av *Attraktiv arbetsgivare* kommit längre hade resultaten kanske varit annorlunda. Samtidigt är det i perioder av förändring som det är mest intressant att studera organisationer (Czarniawska & Sevón 2005:2) och studien kan ha betydelse för det fortsatta implementeringsarbetet. Ett förslag till vidare forskning är en undersökning kring huruvida arbete med *employer branding* leder till skillnader i hur en organisation uppfattas av befintliga och potentiella anställda. Det vill säga, får konceptet några konsekvenser för potentiella och befintliga arbetstagare?

Studien visar på att konceptet *Attraktiv arbetsgivare* genomgår en förändring när det färdas till de lokala kontexterna. Att idéer förändras när de färdas kan ses ur olika perspektiv. För-delen med att ha ett översättningsperspektiv på idéspredningsprocessen är att det går att se vad det blir av en idé. Skulle undersökningen ha haft ett diffusionsperspektiv skulle det setts som misslyckats att cheferna ännu inte är bärare av arbetsgivareerbjudandet och dessutom ser *Attraktiv arbetsgivare* på olika sätt. För HR är det väsentligt att ha kunskap om olika sätt att se idéers spridning i både planering och genomförande av förändringar. Delaktighet hos personalen ses ofta som en organisatorisk framgångsfaktor. I förändringsprocesser och införande av koncept kan delaktigheten bestå av att det finns möjlighet för alla involverade att formulera vad det nya innebär för dem själva. Meningsskapande är tätt förknippat med översättningsprocessen. Även för cheferna inom Göteborgs Stad är processer av meningsskapande och översättning sammanlänkade. Chefernas översättningar av *Attraktiv arbetsgivare* påverkas av hur de skapar mening i sina uppdrag, det vill säga vad de ser som sina uppgifter och hur de definierar sig själva i en organisatorisk kontext. I botten kan det sägas handla om grundläggande existentiella frågor. Människor vill se en mening med sina handlingar, och försöker att hitta svaret på frågan ”varför är jag här?” oavsett om det handlar om platsen i organisationen eller att finnas till överhuvudtaget. Sett ur den här synvinkeln finns få möjligheter att egentligen styra människor. Ledningen kan säga åt de anställda vad de ska göra, men hur de definierar sig själva och sina roller ligger på ett mycket djupare plan. Att många ska komma överens om vad en strategi, ett koncept eller en policy står för är något de flesta organisationer kämpar med. Som tidigare forskning visat är det vanligt att koncept får andra resultat än vad som från början var tänkt. Likt tidigare studier visar även den här undersökningen att det är en kamp som fortgår. Ett koncept får skilda tolkningar av olika aktörer eftersom deras menings-skapande gör att de översätter olika. Ledningen kan antingen se olika översättningar som ett misslyckande eller som en pågående utvecklings- och lärprocess. För att det senare alternativet ska bli aktuellt handlar HR:s strategiska roll om att medverka med kunskap om perspektiv på förändring och verka för att ta tillvara översättningar. Kärnfrågan blir att se vad personalen, ”the human resources”, kan bidra med.

## 6. Referenser

Andersson, Amundsdotter, Svensson (2009) *Mellanchefen – en maktpotential*. Tillgänglig på internet <http://www.vinnova.se/upload/EPiStorePDF/MellanchefenEnMaktpotential.pdf> (Hämtad 12-05-21 kl. 20.27)

Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder (2004) Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*. Vol. 9 (5) pp. 501 – 517.

Bergström, Ola (2007) Translating socially responsible workforce reduction – A longitudinal study of workforce reduction in a Swedish company, *Scandinavian Journal of Management*, Vol 23 (4) pp. 384-405.

Bryman, Alan (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber, Malmö.

Czarniawska, Barbara & Joerges, Bernward (1996) Travel of Ideas, I: Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje, red. *Translating Organizational Change*. De Gruyter, Berlin.

Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (2005) Translation Is a Vehicle, Imitation its Motor, and Fashion sits at the Wheel, I: Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (red) *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in The Global Economy*. Liber, Malmö.

Czarniawska, Barbara (2005) *En teori om organisering*. Studentlitteratur, Lund.

Drakenberg, Margareth, red. (1997). *Mellanchefer – från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Studentlitteratur, Lund.

Erlingsdóttir, Gudbjörg (1999). *Förförande idéer – kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården*, Akad.avh, Ekonomihögskolan Lunds Universitet.

Esaisson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wägnerud, Lena (2002). *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Norstedts Juridik, Stockholm.

Färnsten, Helena & Feldt, Joakim, red. (2011) *Här finns Sveriges viktigaste jobb -En rekryteringsprognos för välfärdssektorn*. Sveriges kommuner och landsting. Tillgänglig på internet: [http://www.skl.se/vi\\_arbetar\\_med/arbetsgivarpolitik/sveriges-viktigaste-jobb](http://www.skl.se/vi_arbetar_med/arbetsgivarpolitik/sveriges-viktigaste-jobb) (Hämtad 12-05-16 Kl. 13.09)

Göteborgs Stad (2012a) *Organisation*. Göteborgs Stad. Tillgängligt på internet: [http://www.goteborg.se/wps/portal/!ut/p/c4/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gjU-9AJyMvYwMDSycXA6MQFxnDPwtTI6NQA\\_2CbEdFAM2hQOA/](http://www.goteborg.se/wps/portal/!ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gjU-9AJyMvYwMDSycXA6MQFxnDPwtTI6NQA_2CbEdFAM2hQOA/) (Hämtat: 12-03-15 kl. 09.43)

Göteborgs Stad (2012b) *Stadsledningskontoret*. Göteborgs Stad. Tillgängligt på internet: <http://www.goteborg.se/wps/portal/!ut/p/c5/jctBDoIwEEDRs3CCzgxDrUtKta2SEhJrgA3p>



[whgSARdGry830PzlxOD2FrSe7qn17Qu6SE6MciRinOr6ZQD7LUBuhjGoAqiCNvv5Rg aikf2iEoeEEg61vXVgzX5P7qypeNdDaDYAnjWTXBVi-B\\_6eDW-Saec-w-ZZZ9AdYtun4!/dl3/d3/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnZ3LzZfMjVLUUIySjMwOEVUQjAyMzc zREM2UDJITDI!/](http://whgSARdGry830PzlxOD2FrSe7qn17Qu6SE6MciRinOr6ZQD7LUBuhjGoAqiCNvv5Rg aikf2iEoeEEg61vXVgzX5P7qypeNdDaDYAnjWTXBVi-B_6eDW-Saec-w-ZZZ9AdYtun4!/dl3/d3/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnZ3LzZfMjVLUUIySjMwOEVUQjAyMzc zREM2UDJITDI!/) (Hämtat: 12-03-15 kl. 09.49)

Johansson, Roine (2002) *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Studentlitteratur, Lund.

Johnreden, Ann-Christin & Wallin, Christina (2002) *Den framtida personalförsörjningen Tre scenarier till år 2015*. Underlag framlagt vid AMS seminarium: Arbetskraftsförsörjningen – klarar svenskt näringsliv den stora generationsväxlingen? Almedalen 2002-07-11. Tillgängligt på internet: <http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.3e6f628912085e3b16880004259/akraft2001-15.pdf> (Hämtat 12-05-22 Kl. 10.28)

Karlsson, Jan Ch (2008) *Den smidiga mellanchefen – och andra motståndsberättelser*. Gleerups, Malmö.

Kvale, Steinar (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

Larsson, Kjerstin (2008) *Mellanchefer som utvecklar – om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård- och omsorg*. Akad.avh. Linköpings Universitet.

Latour, Bruno (1998) *Artefaktens återkomst – Ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi*. Nerenius & Santéus Förlag, Stockholm.

Lillrank, Paul (1995) The Transfer of Management Innovations from Japan. *Organization Studies* Vol. 16 (6) pp. 971-989.

Lindberg, Kajsa & Trägårdh, Björn (2001). Idén om vårdkedja möter lokal praxis. *Kommunal ekonomi och politik*. Vol 5 (22) pp. 51-68.

Lindgren, Hans (2007) *Mellanchef – ett komplext uppdrag*. Studentlitteratur, Lund.

Löfström, Carina (2003) *Hur Posten blev företag – Om reformer och översättning av idéer*. Företagsekonomiska institutionen, Akad.avh. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Morris, Timothy & Lancaster, Zoë (2006) Translating management ideas. *Organization studies* Vol. 27 (2) pp. 207-233.

Røvik, Kjell Arne (2008) *Managementsamhället – Trender och idéer på 2000-talet*. Liber, Malmö.

Slutrapport Employer Branding, Göteborgs Stad 2012-01-05 Tillgänglig på internet:  
[http://www.personalingangen.goteborg.se/download/Dokument/Employer+branding/Slutrapport\\_employer\\_branding.pdf](http://www.personalingangen.goteborg.se/download/Dokument/Employer+branding/Slutrapport_employer_branding.pdf)

Statistiska Centralbyrån (2010) *Befolkning. Statistisk årsbok 2010*. Tillgänglig på internet:  
[http://www.scb.se/statistik/publikationer/OV0904\\_2010A01\\_BR\\_04\\_A01BR1001.pdf](http://www.scb.se/statistik/publikationer/OV0904_2010A01_BR_04_A01BR1001.pdf)  
(Hämtad 12-05-22 Kl. 10.32)

Stieng, Gunn Helen (1997) *Arbetsledaren – yrkesspecialist eller generalist? I: Drakenberg, Margareth, red. (1997). Mellanchefer – från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Studentlitteratur, Lund.

Thomas, Robyn & Linstead, Alison (2002) *Losing the Plot? Middle Managers and Identity, Organization*. Vol. 9 (1) pp. 71-93.

Trost, Jan (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.

Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne (2007) *Värdeskapande HR*. Studentlitteratur, Lund.

Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Tillgänglig på internet: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (Hämtad 12-05-21 kl. 19.29).

Wilden, Ralph, Gudergan, Siegfried, & Lings, Ian (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*. Vol. 26, (1–2) pp. 56–73.

Widerberg, Karin (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur, Lund.

# Bilaga 1, Intervjuguide

## Informera om

- Presentera mig själv, vilken utbildning jag läser och undersökningens syfte samt att jag skriver på uppdrag av Stadsledningskontoret.
- Beskriv hur intervjun kommer att gå till. Informera om att intervjun spelas in. Upplys om medverkan är frivillig och att intervjupersonen inte behöver svara på alla frågor och har rätt att avbryta intervjun. Informera om att den intervjuade är anonym både i uppsatsen och gentemot organisationen och att personens svar inte kommer att kunna identifieras. Inspelningen kommer bara att användas av mig och för den här studien.
- Fråga om intervjupersonen har några frågor innan intervjun påbörjas.

## Bakgrund

- Vad arbetar du med? Vad har du för titel?
- Hur länge har du haft det här arbetet?
- Hur länge har du arbetat inom Göteborgs Stad?

## Frågeställning: Hur översätter chefer inom Göteborgs Stad employer branding?

### Intervjufrågor

- Vad visste du om employer branding innan Ledarforum? Har något varit nytt för dig?
- Kan du beskriva vad Attraktiv arbetsgivare innebär för dig?
- Vad tycker du behövs för att Göteborgs Stad ska leva upp till arbetsgivarerbjudandet? Vilken ser du som din egen roll i det?
- Vad anser du är viktigast för att Göteborgs Stad ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare: -Av potentiella arbetstagare? -Av befintliga arbetstagare?

## Frågeställning: Hur upplever cheferna möjligheterna att integrera employer branding med sina befintliga ansvarsområden?

### Intervjufrågor

- Vilken betydelse har frågan om att vara en attraktiv arbetsgivare för dig?
- Tror du att du kommer att arbeta med Attraktiv arbetsgivare?  
Om ja, hur? Om nej, vad beror det på?
- Finns det något du gör redan idag för att vara en attraktiv arbetsgivare?
- Är det något du kommer att ändra på för att bli en attraktiv arbetsgivare?

## Frågeställning: Vilken betydelse kan olika översättningarna få för det fortsatta arbetet med employer branding?

### Intervjufrågor

- Vad ser du för skäl till att arbeta med Attraktiv arbetsgivare?
- Uppfattar du att det finns några svårigheter med att arbeta med Attraktiv arbetsgivare?
- Hur upplever du Göteborgs Stads attraktivitet utifrån ett arbetstagarperspektiv?

**Har du några frågor? Tack för din medverkan!**



## Slutrapport Employer Branding – kortversion

### Bakgrund

Konkurrensen om potentiella medarbetare ökar.

Följande utmaningar gör att vi under överskådlig tid måste arbeta med följande frågor:

1. Hur får vi barn och ungdomar att intressera sig för utbildningar som leder till jobb i kommunen?
2. Hur kan vi locka till oss medarbetare med rätt kompetens?
3. Hur kan vi behålla medarbetare med rätt kompetens?

För att kunna attrahera och behålla medarbetare med rätt kompetens måste organisationen kommunicera ett tydligt budskap om på vilket sätt Göteborgs Stad är en attraktiv arbetsgivare.

Projektets definition av employer branding har fastställts till:

*”hur vi agerar och kommunicera med befintliga och potentiella medarbetare på vilket sätt vi är en attraktiv arbetsgivare”*

Det innebär att både agerande och kommunikation under en medarbetares ”livscykel” i Göteborgs Stad ska motsvara arbetsgivareerbjudandet, vilket omfattar alla de sex stegen: attrahera, rekrytera, introducera, behålla, utveckla och avsluta.

Projektets uppdrag var att ta fram ett gemensamt arbetsgivareerbjudande för staden och ta fram aktiviteter för att synliggöra och kommunicera vårt arbetsgivareerbjudande gentemot nuvarande såväl som potentiella medarbetare. Projektet har också tagit fram förslag på struktur och roller för att projektet ska leva vidare i linjen.

### Nuläge

Projektet har identifierat tre utmaningar:

1. Stora pensionsavgångar och ökande konkurrens om arbetskraften
2. Omvärldens bild av staden som arbetsgivare: Okända och ointressanta arbetsuppgifter
3. Bilden vi har av oss själva som medarbetare i staden: Nöjda, men inte stolta ambassadörer

Stadens arbetsgivareerbjudande utgår från djupintervjuer med fokusgrupper bestående av nuvarande medarbetare i Göteborgs Stad. Gemensamma budskap har tagits fram som staden kan använda i sin kommunikation som arbetsgivare. Erbjudandet har formulerats på följande sätt:



***”Jag jobbar för en bra vardag för alla göteborgare.”***

Jag påverkar göteborgarnas vardag och jag kan se att mitt jobb har betydelse för många. Det känns meningsfullt.

***”Jag är med och utvecklar Göteborg.”***

Vi har ett gemensamt driv och vill ständigt förbättra vår verksamhet.

Mina idéer tas tillvara och jag kan påverka både mitt eget jobb och helheten. Jag känner mig stolt över min roll i utvecklingen.

***”Jag kan välja många intressanta jobb och karriärvägar.”***

Jag har tillgång till ett brett nätverk och kan ta nya utmaningar på en stor intern arbetsmarknad. Mina arbetskamrater och chefer har höga förväntningar på mig. Jag känner att jag har möjligheter.

Undersökningar visar att Göteborgs Stad till stora delar lever upp till arbetsgivarerbjudandet men behöver utveckla några delar, såväl kommunikativa som organisatoriska förutsättningar. Arbetsgivarerbjudandet är således en beskrivning av staden som arbetsgivare idag samtidigt som det är ett förbättringsverktyg och visar åt vilket håll organisationen bör utvecklas för att bli en än mer attraktiv arbetsgivare.

*Kommunikativ förmåga*

Att bättre kommunicera arbetsgivarerbjudandet och de intressanta jobb och utmanande arbetsuppgifter som finns i staden, bör leda till att fler unga väljer utbildningar som leder till jobb hos oss. I förlängningen leder det sannolikt även till att fler aktivt väljer oss som arbetsgivare. Som arbetsgivare behöver vi ha en mer aktiv närvaro på grundskola, gymnasium och universitet. Framförallt gentemot följande yrkesgrupper: Tekniska yrken (ingenjörer och hantverkare), pedagogiska yrken (förskollärare och lärare), yrken inom vård och omsorg (habiliteringspersonal, undersköterska och sjuksköterska) samt till viss del yrken som inte är traditionella för kommunen som arbetsgivare, i syfte att bidra till att förändra synen på vad som är kommunalt.

*Organisatoriska förutsättningar*

Staden behöver till viss del förändra arbetssätt, processer och strukturer som stödjer organisationen att bättre leva upp till arbetsgivarerbjudandet. Det handlar framförallt om att synliggöra karriärvägar och incitament som uppmuntrar medarbetare att till nya intressanta jobb inom staden, att det finns ett mer inkluderande bemötande gentemot tim- avlönade, att bättre belöna goda prestationer, att tydligare arbetar med styrning, ledning och uppföljning samt att kommunicera och involverar medarbetare i verksamhetsutvecklingen. Detta förutsätter att organisationens enhetschefer får en arbetssituation som möjliggör detta.

**Det önskade läget**

Projektets effektmål är att befintliga och potentiella medarbetare anser att Göteborgs Stad är en attraktiv arbetsgivare.

Det innebär att stadens nuvarande och potentiella medarbetare känner igen sig i stadens arbetsgivarerbjudande och att nuvarande medarbetare är stolta ambassadörer för staden.

Mätetal för att följa attityden till oss som arbetsgivare tas fram utifrån att attrahera, rekrytera, introducera, utveckla, behålla och avsluta.

## Strategier och arbetssätt

De strategier och arbetssätt som tagits fram i projektet är följande:

### Strategier:

- *Satsa internt* framför externt, då arbetet framförallt syftar till att öka stoltheten bland nuvarande medarbetare till de goda ambassadörer de vill vara. Trovärdigheten för erbjudandet kommer inifrån.
- *Satsa på ledarskapet* som viktig roll, då de är förebilder och ”motor” i arbetet. Det är deras agerande som påverkar bilden av oss som arbetsgivare.
- *Skapa relationer* framför att endast synas, då relationer leder till ett engagemang och intresse för oss som arbetsgivare.

### Arbeta med:

- *Struktur och arbetssätt* – nå ut i linjen
- *Skapa aktiviteter och kommunikationsmaterial* – som stimulerar beteende i riktning med arbetsgivarerbjudandet och stärker den kultur vi vill åstadkomma.
- *Kultur, attityder och förhållningssätt* – genom aktiviteter och kommunikationsmaterial påverkas beteende i riktning med arbetsgivarerbjudandet, som i sin tur berör kultur, attityd och förhållningssätt.

## Det kreativa konceptet

Det kreativa konceptet som ska genomsyra våra aktiviteter tar utgångspunkt i vårt arbetsgivarerbjudande och den känsla vi vill förmedla. Fokus är på göteborgaren. De ska förmedla ett utifrån- och in-perspektiv. Kombinationen av ord (icke-byråkratisk), bild och människa ska ge en upplevelse av ett engagemang för att arbeta i staden. Nuvarande medarbetare ska känna stolthet för staden och de tjänster staden levererar.



**Jag bjuder Klara på saga, verklighet, skratt och tårar**

**Barnbibliotekarie till stadsdelen Majorna-Linné**

Som barnbibliotekarie främjar du orden och berättelsen. Du erbjuder läs- och kulturupplevelser till stadsdelens alla barn och en mötesplats dit de alltid är välkomna – biblioteket.

**Göteborgs Stad**

Vårt jobb är att skapa en bra vardag för alla göteborgare och att utveckla Göteborg för framtiden. I Göteborgs Stad finns ett stort medarbetarslag i ett stort nät. Du kan välja många intressanta jobb och ta nya utmaningar på en stor intern arbetsmarknad. Läs mer om jobbet på [goteborg.se/forlydelsejobb](http://goteborg.se/forlydelsejobb)

## Delprojekt

Projektet har genomförts genom ett huvudprojekt och fem delprojekt:

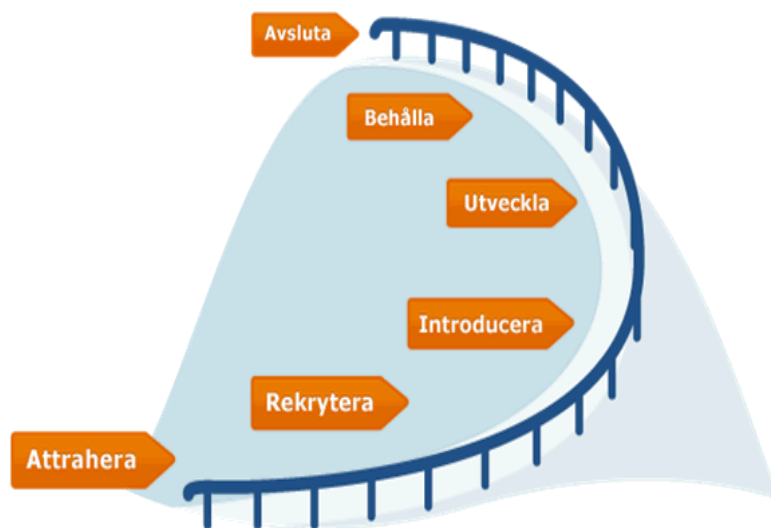
1. Nya annonsmallar
2. Utveckling av lediga jobb på webben
3. HR-processer – genomsyras av arbetsgivarerbjudandet
4. Kommungemensamt introduktionsmaterial
5. Strategi för kommunens yrken och adekvat utbildning – ”Din kunskap – Vår framtid”

## Överlämning i linjen

När projektet överlämnas till linjen så har en plattform för alla leveranser tagits fram, ”Ledstången till attraktiv arbetsgivare” (Ledstången). Projektets förhoppning är att Ledstången kan underlätta arbetet i förvaltningar och bolag att finna material som kan stödja dem i deras arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare.

Självfallet ska Ledstången även omfatta analyser och slutsatser som ligger till grund för de strategier, vägval och aktiviteter som tagits fram i syfte att öka acceptansen, förståelsen och engagemanget för arbetet.

## Ledstången till attraktiv arbetsgivare



**Attrahera:** Hitta blivande medarbetare och gör dem nyfikna på ett jobb i Göteborgs Stad.

**Rekrytera:** Skapa nya platsannonser och kommunicera så att jobbsökande får en positiv bild av staden.

**Introducera:** Göra medarbetarna startklara och stolta genom att introducera dem till hela staden.

**Utveckla:** Visa möjligheterna att byta jobb i staden och öppna nya karriärvägar.

**Behålla:** Skapa en frisk arbetsplats och bemanna din verksamhet på rätt sätt.

**Avsluta:** Ta vara på medarbetarnas synpunkter för att förstå hur vi ska behålla värdefulla medarbetare.

Organisationens HR-chefer har ansvaret för projektets införande i linjen. Tillsammans med HR-specialister och kommunikatörer kommer projektets leveranser bli omhändertagna och

använda i stadens förvaltningar och bolag. För att leveranserna ska bestå men även utvecklas krävs central samordning där frågan har sin hemvist på stadsledningskontoret. Ett antal kommungemensamma kommunikationsinsatser och aktiviteter kommer att genomföras under 2012 för att säkerställa implementeringen i linjen och leva upp till våra tre strategier.

Projektet överlämnas till HR-cheferna i samband med mötesplats HR den 19 januari 2012.

### **Framgångsfaktorer från projekt till linjen**

Projektet har identifierat ett antal framgångsfaktorer för att organisationen ska lyckas agera och kommunicera i linje med arbetsgivarerbjudandet:

- Att HR som äger frågan prioriterar uppdraget
- Att kommunikationsfunktionen stödjer HR i arbetet
- Att entusiasmera chefer att agera i linje med arbetsgivarerbjudandet
- Att chefer som agerar i linje med arbetsgivarerbjudandet uppmuntras
- Att det finns resurser att samordna, utveckla och driva arbetet centralt

Projektet i sig förändrar inte stadens imageproblem eller ökar stoltheten bland medarbetare. Leveranser från delprojekten ska stödja arbetet men i slutändan påverkas bilden av staden som arbetsgivare av hur chefer agerar och kommunicerar i vardagen. Därför är det viktigt att implementeringen från projekt till linje lägger fokus på att chefer och HR-funktion accepterar arbetsgivarerbjudandet och förstår innebörden och på vilket sätt de är bärare av erbjudandet.

### **Förbättringsområden**

Organisationen behöver driva på arbetssätt och förhållningssätt som skapar gynnsamma förutsättningar för chefer och HR-funktion att agera och kommunicera i linje med arbetsgivarerbjudandet. HR-funktionerna i organisationen har ett stort ansvar i att påverka och stödja förhållningssätt och agerande som stärker chefer och ledare att agera i enlighet med arbetsgivarerbjudandet och tillsammans med kommunikationsfunktionen även stärka chefers och ledares kommunikativa skicklighet.

*Följande kan noteras:*

- Synliggöra och skapa incitament för medarbetare att finna nya intressanta jobb i staden
- Förbättra bemötande av timavlönade
- Förbättra närvaron på grundskola, gymnasium och universitet
- Medie- och kommunikationsplan för staden
- Tydligare fokus på styrning, ledning och medarbetares möjlighet att bidra till utvecklingen av verksamheten
- Förtydliga kompetensförsörjningen som en del av styrning, ledning och uppföljning
- Enhetschefers arbetssituation
- Förbättra omhändertagandet av vikarier, traineer, praktikanter och feriearbetare
- Utveckla den kommunikativa skickligheten i staden

Inom såväl HR som kommunikationsområdet kan det komma att krävas initiativ till förbättringsaktiviteter för att organisationen bättre ska kunna leva upp till arbetsgivarerbjudandet - både vad gäller agerande och kommunikation. Det kan också komma att finnas behov av förvaltnings/bolagsspecifika aktiviteter för att staden som helhet bättre ska leva upp till arbetsgivarerbjudandet.



## Slutord

Efter hand som staden blir allt tydligare som attraktiv arbetsgivare bör det kunna resultera i att fler medarbetare upplever att de inte bara trivs och jobbar med något meningsfullt utan att de även med stolthet berättar om sina jobb för omgivningen.

Till syvende och sist- vi kan efter omvärldsbevakning konstatera att vi har ett bra koncept, trovärdigt arbetsgivarerbjudande och bra leveranser som, om staden hanterar det väl, kan utveckla staden till en än mer attraktiv arbetsgivare.

Vad är  
ditt jobb?

## Jag krattar Karels karriärvägar

Studie- och yrkesvägledare  
till Vuxenutbildningsförvaltningen

Som vägledare är du ett stöd för människor som vill ta nästa steg. Den som är förberedd på hur vägen kommer att se ut har större chanser att nå målet. Det är roligt att få vara en del av det.



Vårt jobb är att skapa en bra vardag för alla göteborgare och att utveckla Göteborg för framtiden. I Göteborgs Stad finns 48 000 medarbetare i 66 olika yrken. Du kan välja många intressanta jobb och ta nya utmaningar på en stor intern arbetsmarknad.

Läs mer om jobbet på [goteborg.se/ledigajobb](http://goteborg.se/ledigajobb)

## Jag är Saras röst i natten

Nattjourledare  
till Trygghetsjouren

Du är stödet för den som vaknar på natten och känner sig sjuk, som har en kropp som vill men inte kan eller känner oro i vargtimmen. När lammet ljuder är du en hjälp för många.



Vårt jobb är att skapa en bra vardag för alla göteborgare och att utveckla Göteborg för framtiden. I Göteborgs Stad finns 48 000 medarbetare i 66 olika yrken. Du kan välja många intressanta jobb och ta nya utmaningar på en stor intern arbetsmarknad.

Läs mer om jobbet på [goteborg.se/ledigajobb](http://goteborg.se/ledigajobb)

Annonserna i dokumentet är vinnarna från tävlingen ”Vad är ditt jobb”, hösten 2011.