



**SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA
FAKULTETEN**

“SOM ATT SOLA SIG PÅ EN DANSBANA”

- En jämförande studie av offentlig sektors employer branding kopplat till direktörsrekrytering och externt rykte

Cecilia Eriksson & Moa Mattsson

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program:	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2015
Handledare:	Ramsin Yakob
Examinator:	Petra Adolfsson

Abstract

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2015
Handledare:	Ramsin Yakob
Examinator:	Petra Adolfsson
Nyckelord:	Offentlig sektor, Employer branding, Fallskärmsavtal

- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att undersöka hur HR-praktiker i offentlig sektor behandlar den paradox de kan ställas inför, där det å ena sidan innebär att attrahera tjänstemän med höga fallskärmsavtal, vilka är finansierade utav skattepengar. Samtidigt arbetar HR-praktiker å andra sidan för ett attraktivt varumärke mot övriga medborgare, vilket kan påverkas negativt av bevakning från media rörande fallskärmsavtalen. Syftet är vidare att göra en jämförelse mellan Göteborgs Stad och Stockholms Stad i deras arbete med denna fråga.
- Teori:** För att agera som en konkurrenskraftig och attraktiv organisation krävs att organisationen arbetar med sitt employer brand (Dyhre och Parment, 2013). Detta gäller inte minst inom offentlig sektor som traditionellt sett inte varit aktiva i att skapa ett starkt employer brand samt att privata aktörer i allt större utsträckning etablerar sig på marknader som förr endast erbjöds inom offentlig sektor och därmed skapar ytterligare konkurrens för offentlig sektor (Minchington, 2006). Barrow och Mosleys (2005) 'The employer brand mix' fungerar i uppsatsen som en del i det teoretiska ramverket med tolv olika områden för en organisation att arbeta med för att stärka sitt employer brand på både strategisk och operativ nivå. 'Identitet-, profil- och imagemodellen' (Dyhre & Parment 2013; Larsson, 2008; Holm, 2004) bidrar med en annan synvinkel vad gäller employer branding och visar på vikten av att organisationen klarar av att få ledningens, omvärldens och medarbetarnas uppfattningar om organisationen att överlappa varandra och därmed stärka organisationens Employer Value Proposition (EVP), vilket är ett mått på hur starkt medarbetarlöftet är.
- Metod:** Studien är en komparativ flerfallsstudie utav två jämnstora organisationer inom offentlig sektor med liknande bakgrund gällande medias exponering. Under studieförloppet har en abduktiv metod nyttjats och åtta semistrukturerade intervjuer har genomförts utifrån ett målinriktat urval.
- Resultat:** Organisationerna skiljer sig relativt lite åt i allmänhet. Den stora skillnaden är hur stor inverkan politiken har på deras arbete. Varken HR-praktiker i Göteborgs Stad eller Stockholms Stad framhåller att den paradox som beskrivs i uppsatsen påverkar

deras arbete. Dock beskriver både Göteborgs Stad och Stockholms Stad en problematik vad gäller båda delarnas av paradoxen. Varken Göteborgs Stad eller Stockholms Stad bedriver något specifikt employer branding-arbete riktat mot målgruppen blivande direktörer och förvaltningschefer, men det framkommer emellertid en oro gällande konkurrenskraften hos villkoren för direktörer och förvaltningschefer jämfört med marknaden. Både i Göteborgs Stad och i Stockholms Stad upplevs samtidigt den andra sidan av paradoxen, vilken handlar om negativ medial uppmärksamhets påverkan på medborgarna, som problematisk och många gånger onyanserad och oriktig, men däremot ges sällan någon motbild mot medias framställning vilket kan försämra organisationens externa rykte.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering.....	2
1.3 Syfte och frågeställningar.....	3
1.4 Avgränsningar	3
2. Tidigare forskning och teoretisk referensram.....	4
2.1 Employer branding	4
2.2 Employer branding i offentlig sektor.....	5
2.3. The employer brand mix	6
2.4 Identitet-, profil- och imagemodellen.....	9
2.5 Teorisummering och uppsatsförfattarnas tolkning.....	10
3. Metod.....	12
3.1 Forskningsstrategi.....	12
3.2 Forskningssynsätt	12
3.3 Forskningsdesign.....	12
3.3.1 Val av fall	13
3.4 Datagenerering	13
3.4.1 Sekundärdata.....	13
3.4.2 Primärdata.....	13
3.4.2.1 Intervjustruktur	14
3.5 Analys och tolkning av data	14
3.6 Den kvalitativa aspektens tillförlitlighet.....	15
3.6.1 Trovärdighet	15
3.6.2 Överförbarhet.....	15
3.6.3 Pålitlighet.....	15
3.6.4 Möjlighet att styrka och konfirmera	16
3.7 Metodkritik.....	16
3.8 Etik	16
4. Empiri.....	18
4.1 Fallskärmsavtalen	19
4.1.1 Göteborgs Stad.....	19
4.1.2 Stockholms Stad	20
4.2 Budskap och marknadsföring	21
4.2.1 Göteborgs Stad.....	21
4.2.2. Stockholms Stad	23

4.3 Utmaningar	25
4.3.1 Konkurrens om kompetens mot privat sektor.....	25
4.3.1.1 Göteborgs Stad.....	25
4.3.1.2 Stockholms Stad.....	26
4.3.2 Utmaningar i att tillsätta tjänstemän som inte omfattas utav LAS	26
4.3.2.1 Göteborgs Stad.....	26
4.3.2.2 Stockholms Stad.....	26
4.3.3 Media och omvärldens påverkan	27
4.3.3.1 Göteborgs Stad.....	27
4.3.3.2 Stockholms Stad.....	29
4.4 Jämförelse mellan Göteborgs Stad och Stockholms Stad	30
4.4.1 Fallskärmsavtal	30
4.4.2 Budskap och marknadsföring	31
4.4.3 Utmaningar	32
4.4.3.1 Konkurrens om kompetens mot privat sektor	32
4.4.3.2 Utmaningar i att tillsätta tjänstemän som inte omfattas utav LAS	32
4.4.3.3 Media och omvärldens påverkan	32
5. Analys	33
5.1 The employer brand mix	33
5.2 Identitet-, profil och imagemodellen	35
6. Slutsats.....	37
6.1 Likheter och skillnader mellan Göteborgs Stad och Stockholms Stad.....	37
6.2 Hur Göteborgs Stad och Stockholms Stad arbetar med employer branding mot tjänstemän som inte omfattas utav LAS	37
6.3 Hur Göteborgs Stad och Stockholms Stads arbete påverkas av omvärldens uppfattning och av medias bevakning	38
6.4 Avslutande reflektioner och förslag till vidare forskning.....	39
7. Referenslista.....	40
<i>Bilaga 1. Intervjuguide - kandidatuppsats PVI535 Examensarbete i personalvetenskap</i>	43

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Misslyckat ledarskap kan vara en orsak till organisationers dysfunktion, vilket gör ledarskapet till något elementärt för ett företags konkurrenskraftighet (Canals, 2014). Det är därför av största vikt att attrahera rätt kompetens till en organisations ledningsposter (Jönsson, 2009). En ytterligare dimension i en organisations tillsättning av ledare blir aktuell i och med att höga poster, såsom VD och direktör, inte omfattas utav den trygghet som Lag om anställningsskydd, LAS, (SFS 1982:80) genererar, då denna lag undantar "arbetstagare som med hänsyn till arbetsuppgifter och anställningsvillkor får anses ha företagsledande eller därmed jämförlig ställning". Tryggheten i LAS, (SFS 1982:80) handlar bland annat om turordningslistan vid uppsägning enligt 22§, vilken innebär att den person som är sist in i företaget också är den som får avsluta sin anställning först vid arbetsbrist, vilket därmed blir en trygghet för de som arbetat en längre tid inom organisationen. LAS innebär också en säkerhet för den anställde då en uppsägning endast blir aktuell om den i enlighet med 7§ är sakligt grundad med hänvisning till antingen arbetsbrist eller personliga skäl, som innebär att personen misskött sig i sitt arbete. LAS medför också en garanti för den anställde vid en uppsägning att inte behöva avgå direkt, då 11§ reglerar uppsägningstidens längd beroende på anställningens totala tid (SFS 1982:80).

Vikten av att attrahera rätt kompetens till ledande poster i en organisation sätter, med bakgrund av föregående diskussion, stora krav på organisationens attraktionskraft och arbetsgivarvarumärke, på det sätt att det ständigt sker konkurrens på arbetsmarknaden om den bästa kompetensen och kan organisationen inte locka till sig den så tappar organisationen konkurrenskraft gentemot den organisation som istället lyckas attrahera den önskade kompetensen (Dyhre och Parment, 2013). Att attrahera rätt kompetens till organisationen är enligt Dyhre och Parment (2013) en del av vad arbetet med *employer branding* innebär, där de andra delarna handlar om att rekrytera och behålla rätt kompetens.

I offentlig sektor finns det ytterligare en grad av komplexitet när det kommer till tillsättandet av ledare, nämligen att ledare som en politisk aktör i större utsträckning tvingas ta hänsyn till medaktörer, exempelvis en politikerstyrd kommunstyrelse och medborgare (Henning, 2000). Henning (2000) gör vidare en distinktion mellan den offentliga och privata sektorn på det sätt att företagsledning i privat sektor lättare enas om målen, vilka i stora drag handlar om kostnadseffektivitet, till skillnad från ledning i offentlig sektor, där målen inte är lika givna i och med aktörernas olika politiska hållning. Dessa olika röster skapar en mer komplex ledarsituation, vilket innebär utmaningar för ledaren och ställer högre krav på ledarens kompetens. Hennings (2000) resonemang leder till det faktum att det finns ytterligare svårigheter inom offentlig sektor att hitta rätt person med rätt kompetens till höga poster. Det finns dessutom höga förväntningar på den offentliga sektorn att agera som en förtroendeskapande organisation, i och med att de förvaltar medborgares skattepengar och därför ständigt bevakas av media (Grahn-Hinnfors, 2015). Dahlqvist och Melin (2010) menar att en organisations varumärke påverkas av det förtroende som finns för organisationen, vilket avspeglas i organisationens anseende och rykte. En organisations förtroende skapas över tid och påverkas av organisationens ledarskap, kompetens, samt stabilitet. Dahlqvist och Melin (2010) lyfter därutöver fram att förtroendet för en organisation påverkas av omvärldens kännedom om organisationen, där redaktionellt utrymme spelar stor roll. Det

redaktionella utrymmet i media bör stämma överens med den bild som organisationen själva önskar eftersträva för att stärka organisationens förtroende (Dahlqvist och Melin, 2010). Redaktionellt utrymme påverkar följaktligen en organisations förtroende och rykte. Ett gott externt rykte är enligt Barrow och Mosley (2005) och Minchington (2006) en del av vad ett framgångsrikt employer branding bör innehålla och är alltså en elementär aktivitet för organisationer att utveckla och förbättra.

1.2 Problematisering

För att attrahera rätt kompetens till exekutiva poster i en organisation krävs annorlunda innehåll, i och med att dessa poster inte omfattas utav LAS. Ett vanligt tillvägagångssätt för kompensation av den trygghet som LAS genererar är att teckna ett anställningsavtal innefattande ett avgångsvederlag, vilket även kan benämnas som ett fallskärmsavtal. Fallskärmsavtal är ett avtal innehållande överenskommelse om speciell ekonomisk ersättning som lämnas till en anställd, vilken ofrivilligt eller på egen begäran lämnar en anställning (Nationalencyklopedin, 1986). Under flera år har det i media uppmärksammats angående stora fallskärmsbelopp som betalats ut i avgångsvederlag till direktörer inom offentlig sektor (DN 1992;DN 1993;DN 1996;DN 2004; DN 2006;GP a,b,c,d,e 2011;Svenska Dagbladet, 2011;GP a,b,c,d 2015, DN 2015; Expressen a,b,c 2015). Jerkert (1993) menar att det i offentlig sektor har satsats alltför mycket pengar på trygghet i och med höga fallskärmsavtal och framhäver att fallskärmarna sänder ut fel signaler till omvärlden. År 2004 skedde en förändring gällande avtalen i Göteborgs Stad och det fastställdes en begränsning av avgångsvederlagen till 18 månadslöner utöver sex månaders uppsägningstid samt att detta inte ska betalas ut om vederbörande får en ny tjänst. Detta är dock något som på senare tid fått omfattande utrymme i media på grund av att detta inte efterföljs (Olsson, 2011, 6 augusti). Göteborgs Stad är således en av de kommuner som uppmärksammats i fallen när det kommer till höga avgångsvederlag som har betalats ut (DN 1992;DN 1993;DN 1996;GP a,b,c,d,e 2011;GP a,b,c,d 2015;Expressen a,b,c 2015). Stadsledningskontoret på Göteborgs Stad är den förvaltning som arbetar som stöd till kommunstyrelsen och är också de som ansvarar för att kommunfullmäktiges beslut genomförs. Två av stadsledningskontorets ansvarsområden är att stötta kommunstyrelsen i tillsättandet av tjänstemän som inte omfattas av LAS, samt att stärka kommunens varumärke som en attraktiv arbetsgivare (Göteborgs Stad, 2015).

Stockholms Stad är, liksom Göteborgs Stad, en kommun som det har skrivits om i media angående utbetalning av höga fallskärmsavtal (DN 1992;DN 1993;DN 1996;DN 2004, DN 2006;Svenska Dagbladet, 2011;DN 2015). Motsvarigheten till dessa aktiviteter i Stockholms Stad utförs på personalstrategiska avdelningen som är en del av stadsledningskontoret, vars främsta uppgift är att arbeta strategiskt med liknande frågor som avdelningen vid Göteborgs Stad (Stockholms Stad, 2015).

HR-praktiker på Göteborgs Stad och Stockholms Stad ansvarar för processer i arbetet med employer branding, vilket bland annat innebär att både attrahera rätt kompetens till direktörsposterna, samtidigt som de ska arbeta för ett bra varumärke utåt mot medborgarna. Enligt Grahn-Hinnfors (2015) är det viktigt att kommunala direktörer och chefer har bra villkor på grund av att stadens ledning behöver kompetenta människor. Grahn-Hinnfors (2015) framhåller samtidigt vikten av att politiker och tjänstemän noga håller i skattebetalarnas pengar och förvaltar varenda krona. Att tillsätta rätt kompetens till direktörsposterna, vilket är en del av organisationens employer branding, kan påverka den del av employer branding-arbetet som

handlar om externt rykte, i och med medias negativa skrivelser angående höga fallskärmsavtal till direktörer.

Uppsatsens aktuella ämne relaterar till det breda område som personalvetenskap innebär på det sätt att employer branding ofta är frågor för HR-praktiker. Employer branding innefattar typiska HR-aktiviteter såsom att attrahera rätt medarbetare genom att rekrytera strategiskt och stärka sitt varumärke på marknaden (Dyhere & Parment, 2013).

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur HR-praktiker i offentlig sektor behandlar den paradox de kan ställas inför, där det å ena sidan innebär att attrahera tjänstemän med höga fallskärmsavtal, vilka är finansierade utav skattepengar. Samtidigt arbetar HR-praktiker å andra sidan för ett attraktivt varumärke mot övriga medborgare, vilket kan påverkas negativt av bevakning från media rörande fallskärmsavtalen. Syftet är vidare att göra en jämförelse mellan Göteborgs Stad och Stockholms Stad i deras arbete med denna fråga.

För att kunna besvara syftet så har följande frågeställningar formulerats:

- Hur arbetar Göteborgs Stad och Stockholms Stad med employer branding vad gäller att attrahera tjänstemän som inte omfattas utav LAS?
- Hur påverkas Göteborgs Stad och Stockholms Stads arbete av omvärldens uppfattning och av medias bevakning?

1.4 Avgränsningar

Studien har ett ledningsperspektiv och kommer inte att undersöka eventuella förändringar i det externa ryktet i och med negativ medial uppmärksamhet, och inte heller hur det har påverkat medarbetare internt på en lägre nivå. Studien är vidare avgränsad till att omfatta endast Göteborgs Stad samt Stockholms Stad.

2. Tidigare forskning och teoretisk referensram

Under följande avsnitt kommer inledningsvis begreppet employer branding beskrivas allmänt och därefter i relation till offentlig sektor. Sedan följer en beskrivning av Barrow och Mosleys (2005) modell *The employer branding mix* och därefter behandlas *Identitet-, profil- och imagemodellen* (Dyhre & Parments 2013; Larsson, 2008; Holm, 2004). Slutligen summeras teorin och uppsatsförfattarnas tolkning presenteras.

2.1 Employer branding

Employer branding, eller arbetsgivarvarumärke, handlar om att utifrån organisationens varumärke attrahera, rekrytera och behålla rätt kompetens för verksamheten (Dyhre och Parment, 2013). Nilsson, Wallo, Rönnqvist och Davidson (2011) samt Minchington (2006) menar att employer branding också handlar om att attrahera till sig den främsta arbetskraften genom att särskilja sig från andra organisationer. Dahlqvist och Melin (2010) framhäver att employer branding handlar om att förmedla en attraktiv bild av dem som arbetsgivare, där målgruppen är både nuvarande och möjliga framtida medarbetare. Många anser idag att employer branding är bland det viktigaste i organisationers strävan att vara konkurrenskraftiga på marknaden (Dyhre och Parment, 2013). Enligt Dyhre och Parment (2013) är employer branding ett begrepp som var okänt för 20 år sedan, men att många företag idag inser vikten av att arbeta med organisationens varumärke och attraktionskraft. Wilden, Gudergan och Lings (2010) framhäver medarbetarna och varumärket som några utav de främsta tillgångarna i en organisation. En av anledningarna till en ökad angelägenhet när det kommer till området employer branding är att arbetskraften mellan åldrarna 15-60 år är på nedgång på flera håll i världen. Till detta kan även tilläggas att en organisation med ett negativt brand kan anses oattraktiva och kan därmed innebära att företaget befinner sig i en svår situation när det kommer till att rekrytera relevant arbetskraft (Wilden et al. 2010). Parment och Dyhre (2009) menar att för att rekrytera de bästa på marknaden gäller det att ständigt arbeta med organisationens employer brand. Detta är även något som Minchington (2006) framhäver. Han menar att en del av employer branding handlar om att som organisation utmärka sig i myriader av företag på en allt mer konkurrerande och föränderlig arbetsmarknad med fokus på att attrahera kandidater med rätt kompetens. Förutom lönen som en attraherande faktor gäller det för organisationen att kunna erbjuda kandidaten något unikt. Minchington (2006) menar även att det är utav största vikt för organisationen att sätta ett avtryck hos de personer som inte aktivt söker ett arbete i dagsläget för att skapa goda intryck för framtida potentiella sökande. Dahlqvist och Melin (2010) menar att arbetet med employer branding bör ske både inåt i organisationen och utåt mot omvärlden, då organisationens externa och interna rykte påverkar varandra växelvis, i och med att ett starkt varumärke skapar en stolthet i den befintliga organisationen samtidigt som goda ambassadörer internt skapar ett bättre rykte till omvärlden.

Parment och Dyhre (2009) poängterar att employer branding är så mycket mer än bara rekryteringsprocessen utan är något som bör vara ett ständigt pågående arbete för en organisation. De framhåller dessutom att många organisationer ofta saknar en proaktiv inställning till employer branding-aktiviteter och åtgärder tas vid först när de märker en ökad personalomsättning. Anledningarna som framställs vara en del i att medarbetare väljer att lämna sin arbetsplats till förmån för en annan sägs ofta bero på bland annat dåligt ledarskap, brister i företagskulturen eller

otillräckliga karriärs- och utvecklingsmöjligheter för den anställda (Dyhre & Parment 2009), vilket alla är aktiviteter för en organisations employer branding-arbete.

2.2 Employer branding i offentlig sektor

Det finns en distinktion i uppfattningen av vad employer branding innebär i å ena sidan privat sektor, som å andra sidan i offentlig sektor, där Minchington (2006) beskriver att employer branding inom privat sektor handlar om att nå konkurrensfördelar genom att attrahera de mest kompetenta medarbetarna, medan Sveriges kommuner och landsting (2011) menar att den offentliga sektorn profilerar sig med att de ska erbjuda den bästa möjliga servicen till samhället genom att ha medarbetare med hög kompetens. Minchington (2006) menar att offentlig sektor traditionellt sett inte varit aktiva i att skapa ett starkt employer brand, vilket kan påverka sektorn negativt i och med att offentlig sektor har ett större behov av att anställa kompetenta medarbetare framöver (Sveriges kommuner och landsting, 2011). Minchington (2006) menar också att det som förut var unikt för en anställning i offentlig sektor, exempelvis det meningsfulla arbetet, mångfaldsvisioner och flexibla arbetstider, idag också erbjuds av privat sektor. Dessutom lyfter Dyhre och Parment (2013) fram att privata aktörer i allt större utsträckning etablerar sig på marknader som förr endast erbjöd offentlig sektor som enda arbetsgivare, och detta resulterar i att offentlig sektor måste konkurrerar om kompetensen på dessa marknader idag. Det finns således många argument för offentlig sektor att stärka varumärket för att göra organisationen attraktiv, att behålla rätt kompetens och att attrahera nya talanger (Dahlqvist och Melin, 2010).

Dahlqvist och Melin (2010) menar att det alltid finns en bild från omvärlden av organisationen och vad den kan erbjuda, och frågan för ledning är därför inte om en bild finns eller om den förändras, utan om organisationen är mån om att påverka den bild som finns och i vilken utsträckning. En utmaning i offentlig sektor kopplat till det, menar Dahlqvist och Melin (2010) kan vara att det inte är lika självklart i en kommun vem som bär ansvaret för att omvärlden har en positiv bild av organisationen.

Enligt Dahlqvist och Melin (2010) finns det två viktiga beståndsdelar när det kommer till att skapa acceptans för en verksamhet, vilka handlar om organisationens attraktionskraft och förtroende. En attraktiv arbetsplats skapas i och med omvärldens upplevelse att varumärket uppfattas som värdefullt och intressant för den egna individen eller för samhället. Förtroende handlar om tillit och grundas på organisationens anseende och rykte, där en aspekt kan vara graden av förtroende från allmänheten. Dahlqvist och Melin (2010) framhäver redaktionellt utrymme som en viktig del av en organisations employer branding, men att det är viktigt att se till innehållet i det som skrivs i media för att se om det stämmer med den önskade bilden som organisationen har om sig. Dahlqvist och Melin (2010) menar att offentlig sektors varumärke skapas i offentligheten och att mediernas påverkan på varumärkesbildningen därav är stor. Av den anledningen är det viktigt för den offentliga sektorn att följa, mäta och analysera medieexponeringen och vad det gör för varumärket. Vad som ytterligare krävs från offentlig sektor är att skapa en motbild mot den mediala uppmärksamhet som är negativ för varumärket. Dahlqvist och Melin (2010) menar nämligen på att anledningen till att offentlig sektor har ett dåligt rykte delvis bygger på medias ofta negativa skrivelser, men att den största anledningen till dåligt rykte handlar om offentlig sektors bristande förmåga att ge en motbild till negativa skrivelser i media.

Det krävs av offentlig sektor att arbeta långsiktigt och tydligt med varumärkesbyggande för att över huvud taget nå fram med sitt budskap i vårt mediala samhälle (Dahlqvist och Melin, 2010). Dahlqvist och Melin (2010) diskuterar dock svårigheten för offentlig sektor att vara tydliga, i och med organisationens uppbyggnad. De syftar till det faktum att en offentlig verksamhet styrs av en majoritet och en opposition, vilket i sig skapar en splittrad image. Dahlqvist och Melin (2010) menar också på att det finns en problematik i att offentlig verksamhet är just offentlig och att medarbetarna därför kan ha svårt att skilja på rollerna som medarbetare och medborgare, på grund av att medarbetarens politiska åsikter inte alltid stämmer överens med det uppdrag medarbetaren ska utföra. En välskött offentlig verksamhet som förmedlar en splittrad bild, riskerar att uppfattas som inkonsekvent och inkompetent externt (Dahlqvist och Melin, 2010).

2.3. The employer brand mix

Barrow och Mosley (2005) har utvecklat modellen *The employer brand mix*, vilken innehåller tolv områden som ligger till grund för att skapa ett framgångsrikt employer brand inom en organisation. De olika områdena översatta till svenska innefattar *Externt rykte*, *Intern kommunikation*, *Ledning*, *Värderingar och samhällsansvar*, *Interna mätsystem* samt *Servicesupport* och de räknas in under kategorin *big picture: Policy* vilket innefattar det mer strategiska arbetet på ledningsnivå. Resterande områden beskriver *local picture: Practice* och berör de mer operativa delarna som; *Arbetsmiljö*, *Belöning och erkännande*, *Lärande och utveckling*, *Prestationsvärdering*, *Ledarskap* samt *Rekrytering och introduktion*. Samtliga områden kommer att utvecklas nedan.



Figur 1. 'The employer brand mix' (Barrow & Mosley 2005:150). Uppsatsförfattarnas översättning.

2.3.1 Employer branding på strategisk nivå

Barrow och Mosley (2005) beskriver området *Externt rykte* som den uppfattning omvärlden har om en organisation och handlar således om dess anseende och rykte. Barrow och Mosley (2005) menar att det externa ryktet kan stärkas genom att arbetstagarna inom organisationen har god kännedom om vad som sker inom organisationen och på så vis blir verksamhetens representanter utåt. En arbetstagarare med god kännedom om sin organisation och som är väl informerad om vad som pågår i verksamheten talar oftast väl om sin organisation utåt. Detta gäller inte minst vid negativa händelser som drabbar organisationen. Tillgången till information är då av största vikt

eftersom de anställda ofta får frågan om sina åsikter och påverkas därmed mindre av det inträffade om de känner att de vet vad som pågår. Resultatet av detta blir då oftast att individen försvarar sin arbetsplats. Det externa ryktet handlar även om att skapa ett gott employer brand för organisationen där arbetstagaren kan känna en stolthet över att arbeta inom verksamheten och att se det som en merit till sitt CV (Barrow & Mosley, 2005). Minchington (2006) har utvecklat en liknande modell som benämns *Employer brand excellence framework*. Vad gäller externt rykte bekräftar Minchington (2006) Barrow och Mosleys (2005) resonemang och menar att följden av att människor är stolta över sin organisation blir att de sprider ett gott employer brand gentemot omvärlden. Nilsson, et al. (2011) menar även att ett hållbart rykte är något som tar lång tid att skapa och något som måste underhållas. Minchington (2006) framhäver samma syn men tillägger även skörheten i en organisations employer branding, där ett snedsteg kan göra det svårt för företaget att återhämta sig. Parment och Dyhre (2009) menar även på att ju mer organisationen kommunicerar direkt med omvärlden desto mindre rykten uppstår.

Området *Intern kommunikation* beskriver vikten av att skapa ett gemensamt sätt att sprida intern information till samtliga inom verksamheten eftersom all kommunikation som sker inom organisationen säger något om organisationen och dess varumärke. Det är enligt Barrow och Mosley (2005) även relevant att tänka på att den information som förmedlas hjälper till att skapa en samsyn och att den är i måttlig omfattning så att de anställda inte känner sig mättade på information. Parment och Dyhre (2009) menar även att många organisationer arbetar mot olika målgrupper och det är då av största vikt att organisationen förmedlar samma employer brand men att tillvägagångssättet bör anpassas efter mottagarna. Informationen bör även vara underbyggd, och matcha organisationens värderingar och stämmas av så att den verkligen når fram (Barrow och Mosley 2005). Kommunikationen är en betydande del i företagets employer brand men både Barrow och Mosley (2005) samt Minchington (2006) menar att *Ledningen* är det som kan vara avgörande, inte bara som en faktor till medarbetarnas engagemang utan även som en del i att stärka, förmedla och skapa ett trovärdigt employer brand. Det handlar inte bara om att sätta upp regler och riktlinjer för hur de organisationen vill framställas, utan det måste visa sig i ledarnas handlingar för att det ska uppfattas som trovärdigt. Minchington (2006) menar att det redan vid rekryteringen gäller att hitta en ledare som står bakom målen som organisationen satt upp.

Ytterligare område på den strategiska nivån innefattar *Värderingar och samhällsansvar*. Både Barrow och Mosley (2005) samt Minchington (2006) menar att företag som tar sitt samhällliga ansvar anses som attraktiva arbetsgivare och de skapar även en ökad motivation hos arbetstagarna vilket även ger en chans att arbetstagaren rekommenderar arbetsplatsen till andra. Minchington (2006) framhäver även att grunden i en organisation är dess uppdrag, visioner och värderingar och de bör genomsyra alla verksamhetens delar och vara tydliga och relevanta för samtliga anställda på alla nivåer i organisationen. De bör även vara unika och svåra att kopiera utav andra organisationer.

Interna mätsystem syftar till genom att framhäva att interna mätningar används, styrker det organisationens inställning att saker och ting tas på allvar. När det kommer till mätningar lyfter Minchington (2006) värdet av medarbetarundersökningar och feedback till chefer på hur medarbetarna ser på företaget och dess employer brand med syfte att kunna utvecklas inom området.

Området *Servicesupport* beskriver Barrow och Mosley (2005) som ett utav de mest utmanande områdena inom ledarskap kopplat till employer branding och relaterar till stödet medarbetaren får

i olika situationer. Problematiken som kan uppstå är att om det sätts en förväntan på att arbetstagarna ska leverera på ett snabbt sätt mot externa kunder, kan det bli motsättningsfullt om det tar lång tid för arbetstagaren själv att få hjälp internt. Lever inte företaget upp till detta finns en risk att deras employer brand påverkas negativt.

2.3.2 Employer branding på operativ nivå

Arbetsmiljöområdet fokuserar enligt Barrow och Mosley (2005) på den fysiska och psykosociala arbetsmiljön som en del i ett företags sätt att skapa ett starkt employer brand. Parment och Dyhre (2009) menar vidare att miljön många gånger kan vara av stor betydelse för organisationens attraktionskraft och medarbetarnas välmående vilket även Barrow och Mosley (2005) fastslår.

Området *Belöningar och erkännande* handlar om den ekonomiska ersättningen och hurvida organisationen kan matcha de marknadsmässiga lönenivåerna, vilket beskrivs utgöra ett viktigt grundelement i företags employer brand. Däremot beskrivs erkännande och känslan av att vara värdefull för organisationen vara det som är avgörande när det kommer till arbetstagarens motivation och engagemang (Barrow & Mosley 2005). Minchington (2006) menar likt Barrow och Mosley (2005) att den ekonomiska ersättningen oftast inte är det som är avgörande för ett företags styrka i sitt employer brand men att det mer handlar om den fullständiga compensationen som erbjuds, exempelvis möjligheten till flexitid men att det avgörande är att individen ser belöningarna som meningsfulla. Parment och Dyhre (2009) samt Berthon, Ewing och Hah (2015) menar också på att styrkan i ett företags employer brand kan innebära att eftertraktade organisation kan betala ut relativt låga löner men ändå attrahera eftertraktad arbetskraft medan andra organisationer får erbjuda väsentligt högre löner för att ens vara aktuella för relevanta sökande. De menar även på att det är oftast inte lönen utan bristen på utmaningar som är orsaken till att personer slutar. Berthon et al. (2015) lyfter även fram "Economic value", som innebär det ekonomiska värdet kopplat till en arbetsgivares attraktivitet som förutom, liksom övriga forskare ovan, tar upp faktorer som kompensationspaket och möjlighet till att avancera men även anställningstryggheten som en ekonomisk faktor.

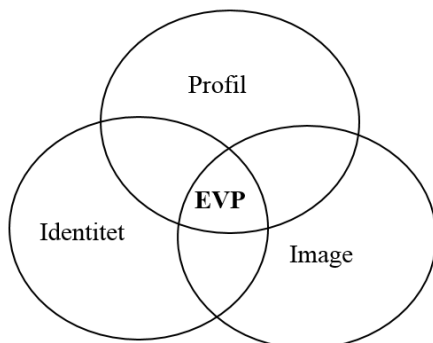
Lärande och utveckling framhävs som en av de starkaste aspekterna när det kommer till ett företags employer branding och vad företaget kan erbjuda den anställde. Barrow och Mosley (2005) menar dock att detta ofta är ett område som trots sin vikt ofta fokuseras för lite på inom organisationer. Även Minchington (2006) menar att detta är något många företag kan förbättra genom att ha en tydlig karriärsutvecklingsplan vilket i sin tur skulle öka chansen att behålla den kompetens som finns i företaget. Utöver detta lyfter Parment och Dyhre (2009) även vikten av kontinuerlig feedback när det kommer till lärandet. Barrow och Mosley (2005) lyfter även området *Prestationsvärderingar* som en del i skapandet av ett framgångsrikt employer brand genom att organisationens grundvärderingar involveras i medarbetarnas prestationsvärderingar för att skapa en djupare förståelse kring dem och ett förtydligande vad som förväntas av arbetstagaren.

Området kring *Ledarskapet* syftar till en ledares förmåga att leda gruppen samt förmedla organisationens employer brand på daglig basis enligt Barrow och Mosley (2005). Studier har även visat på att de anställdas engagemang påverkas av en god ledare som arbetar för att medarbetarna ska känna sig värdefulla och involverade i organisationens arbete.

Slutligen lyfts området för *Rekrytering och introduktion* kopplat till ett framgångsrikt employer branding, vilket beskriver vikten av att förmedla sitt employer brand under

rekryteringsprocessen samt under introduktionen, vilken blir ett tillfälle för båda parter att framhålla de förväntningar som ställs.

2.4 Identitet-, profil- och imagemodellen



Figur 2. Förhållandet mellan identitet, profil och image. (Parment & Dyhre 2009:70)

Identitet-, profil- och imagemodellen (Dyhre & Parment 2013; Larsson, 2008; Holm, 2004) består av tre överlappande områden som tillsammans ska skapa ett trovärdigt Employer Value Proposition (EVP) hos en organisation. EVP beskrivs av Backhaus och Tikoo (2004) som medarbetarlöfte, vilket handlar om vad organisationen erbjuder sina anställda i form av organisationskultur, ledarskap, de anställdas kvalifikationer och organisationens tjänster eller produkter. EVP beskriver Minchington (2006) vara kärnan i en organisations arbete med employer branding. Dyhre och Parment (2009;2013) menar vidare att ett EVP måste uppfattas som tydligt, konkret, sant, särskiljande gentemot konkurrenter och ska med fördel också innehålla en känsla som gör löftet mer attraktivt. För att skapa ett hållbart EVP menar Lawler (2005) att det krävs en tydlighet vad gäller förväntningarna på den anställda, vad organisationen står för, och vad organisationen kan erbjuda de anställda. Det är också viktigt att EVP matchar organisationens affärsstrategi och är attraktivt för just den målgrupp som efterfrågas och inte för vem som helst. Detsamma gäller när det kommer till compensationssystem, vilka på samma sätt måste vara riktade och matcha den grupp som eftersöks.

Identitet-, profil- och imagemodellens (Dyhre & Parment, 2013) första område, *identitet*, handlar om hur medarbetarna själva upplever organisationen, vilket kan kartläggas genom en medarbetarundersökning. Medarbetare kan ofta ha skilda uppfattningar om hur de ser på sin organisation och det är därför viktigt för HR och företagsledning att få en tydlig bild av de gemensamma nämnarna bland medarbetarnas uppfattningar (Dyhre & Parment 2013; Larsson, 2008; Holm, 2004). Larsson (2008) menar att det i området *identitet* också bör kartläggas hur företagskulturen upplevs och vad företaget står för.

Modellens andra område, *profil*, handlar om hur ledningen vill att organisationen ska uppfattas både internt och externt och innefattar både ett nutids- och ett framtidsperspektiv (Dyhre & Parment, 2013; Fredriksson, 2008). Organisationens profil kan enligt Larsson (2008) förmedlas genom exempelvis marknadsföring eller personalens kläder.

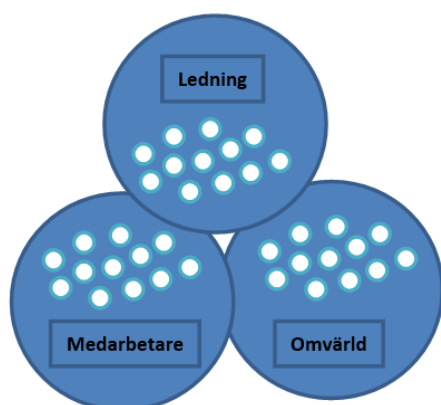
Tredje området i modellen, *image*, är ett mått på omvärldens inställning till organisationen och kan tas fram genom undersökningar och enkäter, där fokus bör ligga på hur tänkbara framtida medarbetare uppfattar organisationen (Dyhre och Parment, 2013). Grönroos (2008) betonar vikten av att organisationen erbjuder bra kvalitet och god service till sina kunder och Knox och Freeman

(2006) framhäver även de anställdas betydelse inom serviceindustrin när det kommer till organisationens image-utveckling. Knox och Freeman (2006) menar att kommunikationen som sker mellan de anställda och omvärlden betyder mer än vad en reklam- eller kommunikationsbyrå kan åstadkomma när det kommer till organisationens image.

Dyhre och Parment (2013) lyfter fram vikten av att de tre områdena identitet, profil och image samverkar med varandra så att organisationen är enhetlig och trovärdig i sin employer branding och i sitt EVP. Knox och Freeman (2006) resonerar på liknande sätt och menar att för att de anställda ska kunna förmedla organisationens varumärke krävs en samstämmighet mellan den interna och externa synen på organisationen vilket förstärker organisationens värderingar och förväntningarna på nya och nuvarande medarbetares prestationer. Organisationen ska alltså eftersträva överlappning av områdena identitet, profil och image, vilket resulterar i ett samlat intryck som stämmer överens på både utsidan och insidan av organisationen. Risken är annars att organisationen uppfattas som en motsägelsefull, ogenomtänkt och oattraktiv arbetsgivare (Dyhre och Parment, 2013).

2.5 Teorisummering och uppsatsförfattarnas tolkning

För att agera som en konkurrenskraftig och attraktiv organisation krävs att organisationen arbetar med sitt employer brand (Dyhre och Parment, 2013). Detta gäller inte minst inom offentlig sektor som traditionellt sett inte varit aktiva i att skapa ett starkt employer brand samt att privata aktörer i allt större utsträckning etablerar sig på marknader som förr endast erbjöd offentliga aktörer och därmed skapas ytterligare konkurrens för offentlig sektor (Minchington, 2006). Barrow och Mosleys (2005) 'The employer brand mix' fungerar i uppsatsen som en del i det teoretiska ramverket med tolv olika områden för en organisation att arbeta med för att stärka sitt employer brand på både strategisk och operativ nivå. 'Identitet-, profil- och imagomodellen' (Dyhre & Parment 2013; Larsson, 2008; Holm, 2004) bidrar med en annan synvinkel vad gäller employer branding och visar på vikten av att organisationen klarar av att få ledningens, omvärldens och medarbetarnas uppfattningar om organisationen att överlappa varandra och därmed stärka organisationens Employer Value Proposition (EVP), vilket är ett mått på hur starkt medarbetarlöftet är. 'The employer brand mix' fungerar således som ett stöd med en uppsättning områden inom vilka företag bör arbeta och förbättras för att stärka sitt arbetsgivarvarumärke.



Figur 3. Uppsatsförfattarnas illustration. 'The employer brand mix' (Barrow och Mosleys, 2005) tolv områden inom 'Identitet-, profil- och imagomodellen' (Dyhre & Parment 2013) tre perspektiv för ett attraktivt och konsekvent employer brand.

För att nå upp till ett starkt EVP enligt Dyhre och Parments (2013) 'Identitet-, profil- och imagemodellen' kan ett sätt att se på det vara att de tolv områden som 'The employer brand mix' innefattar uppfattas som attraktiva i de tre olika perspektiven ledning, medarbetare och omvärld för att skapa en attraktiv och konsekvent bild av organisationen. En organisations attraktivitet beror då på huruvida områdena i 'The employer brand mix' upplevs positiva, samt att organisationen har en konsekvent bild om sig, vilket beror på 'Identitet-, profil- och imagemodellens' perspektivs lika uppfattning om företaget. Detta kan illustreras som tolv områden, alternativt färre områden som organisationen fokuserar på, inom varje perspektiv. Denna illustration presenteras nedan.

3. Metod

3.1 Forskningsstrategi

Uppsatsen har en kvalitativ ansats, vilket valdes i syfte att arbeta utifrån en kunskapsteoretisk ståndpunkt, vilket Bryman (2011) beskriver som att lägga tyngd vid uppfattningen av den sociala verkligheten utifrån att mäta respondenters tolkning av den verkligheten. Patel och Davidsson (2011) menar samma sätt att en kvalitativ studie är lämplig att använda när syftet med studien är att nå människors upplevelser kring ett ämne. Uppsatsen ämnar få svar på hur HR-praktiker arbetar utifrån ett antagande som gjorts, vilket stödjer valet av en kvalitativ ansats. Brinkman och Kvale (2009) menar att kvaliteten i en kvalitativ studie uppnås genom en välplanerad process, goda förberedelser, samt en genomarbetad intervjuguide. För att eftersträva kvalitet har uppsatsens intervjuguide baserats på den teoretiska referensram som valdes ut efter att forskningsfältet undersökts vad gäller områdena employer branding och employer branding i offentlig sektor.

Studien bygger på insamlad teori och empiri, där det sistnämnda är respondenternas subjektiva uppfattning om det ämne som intervjun handlat om (Bryman, 2011). Syftet är således att skapa en förståelse för respondenternas uppfattning och erfarenhet (Bryman, 2011). Genom denna förståelse förväntas den teori om employer branding och employer branding i offentlig sektor kunna analyseras för att undersöka den paradox som står som fungerar som ett antagande för hur verkligheten ser ut. Avsikten är också att hitta likheter och skillnader i två liknande organisationers uppfattningar.

3.2 Forskningssynsätt

Uppsatsen har en abduktiv ansats, då teori och tidigare forskning på fältet har undersökts i första hand, för att sedan samla in data och utifrån den anpassa vilka teorier empirin bör analyseras utifrån. Det har således funnits en öppenhet under hela datainsamlingen gentemot resultatet vilket, i kombination med stöd av tidigare forskning, kallas abduktion (Patel och Davidson, 2011). Under insamlandet av empirisk data framkom nya infallsvinklar som ändrade den teoretiska utgångspunkten, vilket Alvesson och Skoldberg (2008) menar är ett sätt att arbeta abduktivt. Patel och Davidson (2011) menar att det finns risker med att använda sig av en abduktiv ansats, på grund av att forskare då är färgade av egna erfarenheter och den forskning de tagit till sig, vilket leder till att forskningen inte börjar förutsättningslöst. Det har därför i denna studie varit av största vikt att förhållas neutralt till det insamlade datamaterialet och till studieobjektet.

Ämnet av studien valdes utifrån aktualiteten i begreppet employer branding och också det aktuella vad gäller offentlig sektors uppmärksamhet i media gällande fallskärmsavtal, och utifrån detta gjordes ett antagande att det förekommer en paradox i offentlig sektors HR-praktikers arbetsuppgifter. Utifrån detta antagande har uppsatsens teori, intervjupersoner och analys haft fokus på att undersöka antagandet.

3.3 Forskningsdesign

Uppsatsens forskningsdesign är en komparativ flerfallsstudie, vilket enligt Bryman (2011) innebär tillämpning av mer eller mindre identiskt tillvägagångssätt för att studera två olika fall. Upplägget, den information som getts och intervjumallen har därför varit densamma mot båda organisationerna. Valet att göra en jämförande studie gjordes i syfte att utöka uppsatsens relevans

och intresse. Bryman (2011) menar att en kvalitativ komparativ flerfallsstudies forskningsstrategi oftast är en kvalitativ intervjuundersökning, vilket är det studien är då insamling av data har skett via intervjuer.

3.3.1 Val av fall

Valet av organisationer som respondenterna representerar har varit målinriktat, för att stämma överens med antagandet att det i offentlig sektor är ett större problem med den eventuella paradoxen än i den privata sektorn, i och med att offentlig sektor råder över skattepengar och därav har större krav på sig att vara förtroendeingivande. För att utöka uppsatsens relevans och intresse togs beslutet att göra en jämförelse mellan organisationer, där urval gjordes med bakgrund av var negativ publicitet i lokala medier gällande höga avtal till direktörer varit störst den senaste tiden. Dessa organisationer visade sig vara Göteborgs Stad, Stockholms Stad och Malmö Stad. Dessa organisationer ringdes då upp för att få syftet presenterat och förfrågan om de ville ställa upp. Göteborgs Stad och Stockholms Stad visade intresse och det fastställdes då att de skulle vara delaktiga som respondenter. Malmö Stad var däremot inte intresserade av att delta och det fastslogs då att två fall skulle vara tillräckligt för jämförelsen.

Stockholms Stad och Göteborgs Stad som organisationer är av liknande storlek, vilket ger studien hög relevans. Med bakgrund av detta beslutades att göra fyra av de åtta intervjuerna på vardera organisation. Antalet intervjuer och respondenternas olika ansvarsuppgifter är ämnat att skapa bredd genom olika infallsvinklar.

3.4 Datagenerering

3.4.1 Sekundärdata

För att stärka argumentationen att skriva om direktörsrekrytering och fallskärmsavtal kopplat till externt employer branding just nu, letades källor som stärkte studiens aktuella ämne och dessutom letades äldre källor upp för att visa på att det varit ett angeläget fenomen från och till en lång tid. Källorna i fråga är dagstidningar, där både nyhetsartiklar, reportage och längre analyser förekommer. Annan sekundärdata har varit information om organisationerna som har hämtats från respektive organisations hemsida, i syfte att förtydliga något från den data som insamlats vid intervjutillfällena eller att komplettera sådant som saknats.

Den kritik som kan riktas mot de sekundärkällor som använts är att dagstidningar kan framställa en onyanserad bild av verkligheten i och med att media vill skriva om sådant som får läsare. Dagstidningar som sekundärkälla hävdas dock vara elementära i och med Dahlqvist och Melins (2010) argumentation att organisationens employer branding påverkas stort av medial uppmärksamhet.

3.4.2 Primärdata

Urvalet av respondenter gjordes genom handplockning och därför är urvalet målinriktat (Bryman, 2011). Motivet till att använda ett målinriktat urval har varit att på ett strategiskt sätt välja ut respondenter som är relevanta för att kunna besvara våra frågeställningar. För att få svar på våra frågor valdes intervjupersoner med befattningarna personaldirektör, chefsrekryteringskonsult, avdelningschef för avdelningen HR-utveckling och analys, chefsarbetsrättsjurist, samt avdelningschef för arbetsrätt och förhandling. Dessa respondenter valdes i och med deras

koppling till ansvarsområden som rekrytering av direktörer, avtalsskrivande mot direktörer och/eller employer branding. För att få en bred bild av situationen och för att sedan kunna göra en relativt objektiv analys av intervjusvaren valdes det att intervjua åtta personer.

I och med geografisk tillgänglighet genomfördes intervjuerna med respondenterna från Göteborgs Stad på stadsledningskontorets kontor, medan respondenterna från Stockholms Stad intervjuades på telefon. Den kritik som kan ges till valet av primärdata handlar om det att respondenterna i och med valet intervjuats på olika sätt, där hälften genomfördes ansikte mot ansikte och hälften per telefon. Bryman (2011) menar att fördelarna med telefonintervjuer jämfört med direkta intervjuer är att respondenten inte riskerar att påverkas av intervjuaren i samma utsträckning, då respondenten inte ser intervjuaren, vilket annars kan vara en felkälla. Däremot menar Bryman (2011) att direkta intervjuer har många fördelar som telefonintervjuer missar. Exempelvis lyfter Bryman (2011) fram att intervjuaren vid en telefonintervju inte har möjlighet att reagera på respondentens ansiktsuttryck som visar på undran eller osäkerhet. Vid en direkt intervju hade intervjuaren i de fallen kunnat förtydliga eller klargöra innebörden tydligare. Dessutom presenterar Bryman (2011) en studie som visar på att respondenter på telefonintervju i högre grad väljer att ge socialt önskvärda svar och vara mer misstänksamma mot intervjun. Studiens alla intervjuer hade med fördel gjorts ansikte mot ansikte, men detta har inte varit möjligt och uppsatsförfattarna är medvetna om de aspekter som skiljer en direkt intervju mot en telefonintervju.

3.4.2.1 Intervjustruktur

De intervjuer som genomförts genomfördes utifrån en intervjuguide, vilken baserats på uppsatsens teoretiska referensram och studiens syfte. Frågorna handlar bland annat om organisationens tillvägagångssätt vad gäller att attrahera rätt kompetens till direktörsposter, medias och omvärldens påverkan på arbetet, hur konkurrens ser ut från privat sektor och bakgrundsfrågor kopplade till respondentens ansvarsområden. Intervjuguiden presenteras i bilaga 1.

Under intervjutillfället hade intervjuaren utrymme att ställa relevanta följdfrågor utifrån respondenternas svar i syfte att få fördjupad förståelse eller för att förtydliga, vilket innebär att intervjuerna har varit semistrukturerade. Enligt Brinkman och Kvale (2009) innebär semistrukturerade intervjuer att intervjuaren förhåller sig fritt till den mall som finns, vilket innebär att intervjuaren har möjlighet att ställa följdfrågor och ge övrig information utanför guiden, även om det är guiden som styr i övrigt. Kvale och Brinkman (2009) beskriver en semistrukturerad intervju som att den kan ge kvalitativa fakta anpassat till situationen, jämfört med en strikt strukturerad intervju. Under intervjuerna har det förts anteckningar och intervjuerna har också spelats in för att underlätta analys av data i efterhand.

Rollen som intervjuare har fördelats lika mellan uppsatsförfattarna, där den som inte intervjuat varit med för att anteckna och ställa följdfrågor vid behov. Samtliga intervjuer har alltså antecknats samt spelats in efter godkännande av respondenten.

3.5 Analys och tolkning av data

Efter att alla intervjuerna genomförts har analys av den insamlade datan gjorts. Bearbetningen av den insamlade primärdatan grundar sig på en tematisk analys, vilket Bryman (2011) beskriver vara en kategorisering av empiri utifrån olika teman. Den tematiska analysen gjordes i syfte att hitta likheter och skillnader i respondenternas svar. De teman som valdes följer intervjuguiden

väl, vilket gjorde att respondenternas svar naturligt kunde tematiseras under följande teman; *Fallskärmsavtalen*, *Budskap och marknadsföring*, och *Utmaningar*. Temat *Utmaningar* är även indelat i underrubrikerna; *Konkurrens om kompetens mot privat sektor*, *Utmaningar i att tillsätta tjänstemän som inte omfattas utav LAS*, samt *Media och omvärldens påverkan*.

Analysen av primärdatan tematiserades istället utifrån tidigare forskning och teoretisk referensram för att skapa största möjliga tydlighet gällande kopplingen däremellan. Uppsatsens teman under avsnittet för analys är därför följande: *The employer brand mix* och *Identitet-, profil- och imaged modellen*, under vilka analys också görs kopplat till employer branding, employer branding i offentlig sektor, samt konkurrens om kompetens med privat sektor.

3.6 Den kvalitativa aspektens tillförlitlighet

3.6.1 Trovärdighet

Trovärdighet handlar om den interna validiteten, alltså hur troligt eller sannolikt resultaten är (Bryman, 2011). Ett steg i att eftersträva trovärdighet i studien har varit det målstyrda urvalet av respondenter till studien. För att säkerställa relevans hos de besvarande för de forskningsfrågor som var formulerade, valdes respondenterna utifrån de ansvarsområden de hade i sin tjänst. I och med det målinriktade urvalet har vi alltså undvikit att respondenterna inte kunnat svara på våra frågor på grund av bristande kompetens eller att de ej varit insatta i frågeområdena.

Trovärdigheten i kvalitativa studier handlar, enligt Bryman (2011), dessutom om att vara försedd med en medvetenhet kring att det är respondenternas subjektiva bild som primärdatan bygger på och sedan också en tolkning av den datan av uppsatsförfattarna. För att stärka studiens trovärdighet har därför en respondentvalidering utförts, vilket Bryman (2011) benämner som en bekräftelse av varenda respondents svar från den tolkning uppsatsförfattarna gjort utifrån intervjuunderlaget. Korrigering av materialet har därefter genomförts för att uppnå sanningsenliga uttalanden.

3.6.2 Överförbarhet

Överförbarhet handlar om huruvida resultatet kan användas i andra kontexter och på så sätt hur generaliserbara resultaten är (Bryman, 2011). Avsikten med studien har inte varit att sträva efter generaliserbarhet och Stukat (2011) menar att resultaten i kvalitativa studier sällan går att generalisera. Däremot är många av de aktiviteter som undersökts i Göteborgs Stad och Stockholms Stad liknande de aktiviteter som finns i andra kommuner och också i andra företag även inom privat sektor. Den paradox som uppsatsförfattarna beskriver är nödvändigtvis inte lika tydlig i privat sektor, men att arbeta för ett starkt externt rykte och att attrahera rätt kompetens till höga poster är båda aktiviteter som är högst aktuella i båda sektorer.

3.6.3 Pålitlighet

Pålitligheten är enligt Bryman (2011) ett mått på tillförlitlighet, vilket handlar om huruvida studien skulle få liknande resultat vid en annan tidpunkt. Pålitlighet innebär i kvalitativ forskning att intervjuunderlaget ska vara tydligt och utan största möjliga risk för misstolkning (Bryman, 2011). De respondenter som deltagit i studien har i vissa fall tolkat frågorna på olika sätt, vilket kan bero på olika synsätt i och med deras olika roller i organisationen. För att på intervjuerna få

svar på dessa frågor när de utgick från skilda tolkningar, gjordes i de fallen förtydliganden av intervjuaren, samt att det ställdes följdfrågor.

Efter varje genomförd intervju har materialet transkriberats, vilket enligt Bryman (2011) är avgörande för att få en fullständig skildring av vilka utbyten som gjordes under intervjutillfället. Att transkribering sker är ett led i att uppnå pålitlighet i studien. Intervjuns efterarbete skedde i direkt anslutning till insamlingen av primärdata, vilket enligt Brinkman och Kvale (2009) säkerställer god pålitlighet i en studie.

3.6.4 Möjlighet att styrka och konfirmera

Konfirmering handlar om objektivitet, och svarar följaktligen mot om uppsatsförfattarna inte påverkat studien på ett avgörande eller skevt sätt i och med egna värderingar och tolkningar (Bryman, 2011). Uppsatsförfattarna har varit medvetna om att ett fullständigt objektivt förhållningssätt inte är möjligt i den typ av forskning som bedrivits, dels på grund av att uppsatsförfattarna redan från start formulerat ett antagande och dels på grund av det Patel och Davidson (2011) lyfter fram kopplat till valet av en abduktiv ansats, nämligen att forskarna då är färgade av egna erfarenheter och den forskning de tagit till sig, vilket leder till att den egna forskningen inte börjar förutsättningslöst.

3.7 Metodkritik

Den metodkritik som kan riktas till uppsatsen gäller respondenternas anonymitet kopplat till det faktum att uppsatsens ämne kan uppfattas som känsligt. Oavsett om deras namn inte skrivs ut i uppsatsen och heller inte vilken person kopplat till dennes titel som uttalat sig, så står respondenternas titlar presenterade i metodavsnittet i uppsatsen och frågan kan i och med det diskuteras huruvida anonyma respondenterna egentligen är. Det faktum blir mer aktuellt i och med den omständighet att uppsatsens ämne kan uppfattas som känsligt, vilket kan vara en tolkning av varför Malmö Stad valde att inte vilja delta. När det kommer till känsliga ämnen är risken större att studiens respondenter väljer bort att dela med sig av viss information eller erfarenhet (Bryman, 2011). Det har undvikits genom att intervjuerna har hållits i enskilt rum och information har getts om den grad av anonymitet som har kunnat lovas.

Allmän kritik som gäller kvalitativ forskning handlar enligt Bryman (2011) om att forskningsmetoden till stor del är subjektiv på det sättet att forskaren bestämmer vad som är av betydelse att ha med. Det valet menar Bryman (2011) kan påverkas av forskarens ålder, kön och personlighet. För att undvika ovanstående aspekter har uppsatsförfattarna diskuterat objektivitet och subjektivitet utefter arbetets gång.

3.8 Etik

Det finns etiska principer som det i en studie bör tas hänsyn till gentemot de personer som är direkt inblandade i studien, vilka i denna uppsats handlar om respondenterna. Bryman (2011) lyfter fram fyra sådana etiska principer och benämner dessa *informationskravet*, *samttyckeskravet*, *konfidentialitetskravet*, samt *nyttjandekravet*. Informationskravet handlar om att informera samtliga berörda personer om studiens syfte, att deltagandet i studien är frivilligt, samt vilka moment som ingår i studien (Bryman, 2011). Informationskravet uppfylldes i denna uppsats i och med att möjliga respondenter informerades om syftet och de fick därefter ta ställning till om de

ville delta. Respondenterna fick också information om hur upplägget för studien såg ut. Samtyckeskravet syftar till att deltagarna i en studie själva ska kunna bestämma över sin medverkan (Bryman, 2011), vilket har tillgodosetts i och med att respondenternas medverkan inte bestämts via en tredje part och att de har informerats om den frivillighet som råder inför studien. Konfidentialitetskravet innebär att alla uppgifter om personer som är inblandade i studien ska behandlas med konfidentialitet (Bryman, 2011) och det kravet är uppfyllt i och med att respondenterna får vara anonyma i den bemärkelsen att deras namn inte står med i uppsatsen och att deras namn endast förvaras där åtkomst kan ske av uppsatsförfattarna. Det framgår heller inte i empiri- och analysdelen vem av respondenterna, kopplat till deras titel, som sagt vad. En kopia på det som valdes ut från respektive respondents intervju svar skickades därutöver till var och en av respondenterna för godkännande. Brymans (2011) sista etiska princip, nyttjandekravet, går ut på att den data som samlas in för studien endast används i forskningssyfte, vilket är uppfyllt genom att svar från respondenterna endast används för studien och den informationen fick respondenterna vid intervjun.

4. Empiri

Under följande avsnitt redovisas en redogörelse av vad som framkommit under de totalt åtta intervjuerna med respondenterna från Göteborgs Stad respektive Stockholms Stad. Resultatet presenteras utifrån intervjumallens uppbyggnad och avsnittet inleds därmed med bakgrundsinformation om organisationerna, samt en kort beskrivning av hur rekryteringsprocessen för direktörer och förvaltningschefer i respektive organisation ser ut. För att sedan förtydliga strukturen än mer har frågorna tematiserats i underrubrikerna *Fallskärmsavtalen, Budskap och marknadsföring*, och *Utmaningar*. Under området kring *Budskap och Marknadsföring* fick respondenterna under intervjuerna ta del utav Barrow och Mosleys (2005) 'The employer brand mix' och diskutera sitt employer branding-arbete utefter den. Det sistnämnda temat är indelat i underrubrikerna *Konkurrens om kompetens mot privat sektor, Utmaningar i att tillsätta tjänstemän som inte omfattas utav LAS*, samt *Media och omvärldens påverkan*. Empiri från Göteborgs Stad och Stockholms Stad kommer att presenteras löpande under varje tema. Empiriavsnittet kommer att avslutas med en jämförelse mellan Göteborgs Stad och Stockholms Stad för att besvara syftets andra del.

Göteborgs Stad

I Göteborgs Stad har fyra respondenter intervjuats där samtliga respondenter har arbetat eller arbetar på kommunstyrelsens förvaltning, stadsledningskontoret. I organisationen Göteborgs Stad, som omfattas utav fackförvaltningar, stadsdelsförvaltningar samt ett antal bolag (Göteborg.se) arbetar runt 55 000 anställda. Runt 70 av dessa personer arbetar på exekutiv nivå som direktörer eller förvaltningschefer och anses i och med de ha en företagsledande ställning och omfattas därmed inte utav LAS och dess anställningstrygghet (SFS 1982:80). Dessa personer erhåller istället ett anställningsavtal som innefattar ett avgångsvederlag vilket även kan benämnas som fallskärmsavtal. Samtliga respondenter på Göteborgs Stad menar att det är viktigt att vara medveten om att Göteborg Stad är en politiskt styrd organisation där det är politikerna som fattar samtliga beslut om hur fallskärmsavtalen ska se ut och vem som ska anställas på exekutiv nivå. Däremot står tjänstemännen fria i från politiken, vilket skiljer sig ifrån Stockholm Stad och respondent 3 menar att tjänstemännen i Göteborgs Stad är politiskt objektiva. Respondents 2 främsta arbetsuppgift är att rekrytera till dessa poster och berättade att det handlar om ett rekryteringsgenomsnitt på nio personer om året. Rollen innefattar bland annat att arbeta med annonsering, urval och intervjuer i samråd med politikerna, som sedan är dem som fattar beslutet om vem som ska erbjudas anställningen.

Stockholms Stad

Fyra respondenter företräder Stockholms Stads stadsledningskontor, vilket är kommunstyrelsens förvaltning. Kommunstyrelsen är det organ som ansvarar för att de beslut som tas i kommunfullmäktige, Stockholms Stads högst politiskt beslutande verksamhet, genomförs och följs upp (Stockholms Stad, 2015). I Stockholms Stad arbetar runt 39 000 personer i stadsdelsförvaltningar, fackförvaltningar och bolag. Placerade runtom i dessa verksamheter arbetar omkring 50 personer som direktörer eller chefer och dessa personer omfattas inte utav LAS på grund av att de anses ha en företagsledande ställning (SFS 1982:80) och erhåller därför, i likhet med Göteborgs Stads direktörer och förvaltningschefer, ett fallskärmsavtal. Liksom Göteborgs Stad så verkar Stockholm Stad under politiken i staden, men till skillnad från

Göteborgs Stads stadsledningskontor, så spelar stadsledningskontoret i Stockholms Stad en mer självständig roll. Där är, liksom i Göteborgs Stad, stadsdirektören och de två biträdande stadsdirektörerna politiskt tillsatta, men därefter är ansvaret helt delegerat till stadsdirektören, som i sin tur delegerar ansvar till övriga på stadsledningskontoret. Respondent 5 och 6 trycker båda på att det är tjänstemännen och inte politiken som fattar beslut i rekryteringsprocesser, både vad gäller direktörer och övriga anställda. Respondent 5 beskriver att det varierar stort vad gäller antalet rekryteringar till direktörsposter, men att det pendlar mellan inga rekryteringar alls till tio sådana processer per år. Liksom för övrigt ansvarsfördelning är det stadsdirektören som ansvarar för direktörsrekryteringsprocesserna och på dennes uppdrag även personaldirektören. Respondent 5 menar att politikerna inte är inblandade i beslutsfattandet när det kommer till tillsättandet av direktörer:

“Tillsättningarna är inte politiska och det har vi varit väldigt noga med – det är inte politiker som tillsätter. De har tillsatt en stadsdirektör och då delegeras allt ansvar för tillsättandet. Sen finns de ju med i processen på det sätt att vi naturligtvis lyssnar om det är något särskilt de ser i behovsanalysen eller ikring något särskilt som behöver beaktas.” (Respondent 5)

4.1 Fallskärmsavtalen

4.1.1 Göteborgs Stad

Förändringen i fallskärmsavtalen som genomfördes 2004 ledde till att ett nytt standardavtal infördes med sex månaders uppsägningstid och från de dåvarande avtalen på 24-30 månader till 18 månaders avgångsvederlag. Detta innebär att ett avgångsvederlag, motsvarande lönen, betalas ut i 18 månader efter uppsägningstiden som en trygghet om personen inte skulle erhålla en annan anställning. I avtalen finns det enligt respondenterna inget förhandlingsutrymme för den tilltänkte. Det som går att förhandla kring är lönen, vilket i sin tur påverkar avgångsvederlagets storlek. Skulle personen i fråga tillträda en ny tjänst går bestämmelsen om samordning in, vilket innebär att om den berörda nya lönen är lägre än tidigare lönen, betalar Göteborgs Stad ut mellanskillnaden till den före detta anställde i de antalet månader som finns kvar av avgångsvederlaget. Skulle lönen vara motsvarande eller högre i den nya tjänsten betalas inga pengar ut. Respondenterna framhävde att det nu är dags för en förändring i avtalen igen. Ett tjänsteutlåtande har varit ute i över ett år med förslag på förändringar som gått fram och tillbaka mellan tjänstemännen och politikerna, det nya förslagen har ännu inte gått igenom men förväntas göra det i början utav juni. Respondent 2 berättar att det ligger ett förslag på att göra avgångsvederlagen kortare. Detta har medfört en oro att det skulle kunna innebära högre lönekrav ifrån direktörer och förvaltningschefer.

Respondenternas uppfattning av anledningen till avtalen ska göras om denna gång går något isär. Respondent 3 menar att politikerna anser att avtalen blivit för dyra att hantera. Respondent 4 menar att förändringarna kan vara ett sätt för politikerna att signalera utåt mot Göteborgarna, många gånger på grund av att det hänt något och då för att visa att organisationen är lyhörd och agerar. Exempelvis berättar respondent 2 att anledningen till att tjänstebilarna togs bort som en förmån var för att det inte stämde överens med Göteborgs profil om att värna om miljön. Respondent 2 menar vidare, liksom respondent 4 var inne på, att förändringar genomförs på grund av att media framställt avgångsvederlagen som mindre positiva och därför vill de ändra på det för att visa på att organisationen bryr sig. “Det är ett problem, just nu så nu håller de på att skriva fram ett förslag på nya avtal. För media framställer det negativt, därför vill man ändra på det och visa på att man bryr sig.” Respondent 3 uttrycker även att det troligtvis finns en oro även hos

politikerna, eftersom negativ medial uppmärksamhet kan komma att påverka medborgarnas val vid nästa mandatperiod och att medias negativa skrivelser således genererar en politisk risk.

4.1.2 Stockholms Stad

Idag ser avtalen ut som så att det är sex månaders uppsägningstid och därefter maximalt 18 månaders avgångsvederlag, som regleras utifrån direktörens anställningstid eller om personen står inför att gå i pension. Respondent 5 berättar att det står i anställningsavtalet att de i första hand ska försöka hitta en annan befattning till personen och om de inte gör det kan fallskärmen utlösas. Om personen får en ny tjänst inom Stockholms Stad så finns det avtalat att det sker en avräkning från avgångsvederlaget: ”Där har vi sagt att det inte är rimligt i en skattefinansierad verksamhet att det ska betalas ut dubbla gager, så det är en generell skrivning” (Respondent 6). Det är däremot som så att om personen anställs utanför Stockholms Stads verksamhet så sker ingen avräkning, med argumentet från respondent 6 att avräkning mot inkomster från annan arbetsgivare eller verksamhet är svårt att kontrollera.

Respondent 6 berättar att det i Stockholm gjordes en förändring av fallskärmsavtalen för ungefär två år sedan, vilket innebar att det skrevs in restriktioner kopplade till pensionsålder. Respondenten menar att orsaken till förändringen hade att göra med att det i individärenden har upptäckts att det saknades restriktioner gällande pensionsålder. Respondent 5 menar att avtalen skrevs åt även tidigare, då de skrevs om från 24 månaders avgångsvederlag till 18 månader, samt att det skrevs in restriktioner kopplat till anställningstid. Den förändringen innebär att det numera finns en borte gräns som reglerar att en direktör inte ska kunna få avgångsvederlag längre än den tid denne varit anställd på befattningen.

Respondent 6 framhäver att organisationen idag är nöjda med de villkor som finns i avtalen och att det inte finns planer på att de ska skrivas om. Respondenten diskuterar dock problematiken med fallskärmsavtal i den offentliga sektorn:

”Det är alltid en avvägning mellan att rekrytera bra personer på utsatta befattningar och samtidigt vara så försiktig man kan med skattemedel. För att den här personen ska vilja ta en anställning utan så mycket anställningsskydd så är det klart att man måste tillhandahålla vissa skydd för de med i form av sådana här vederlag till exempel. Annars skulle vi aldrig få dem. Och då samtidigt som det är skattefinansierad verksamhet - vi måste kunna förklara varför det kom ut pengar till de här personerna om de inte kan jobba kvar.” (Respondent 6)

Respondent 6 berättar att det i Stockholm Stad är tjänstemannasidan, där stadsdirektör och personaldirektör är ansvariga, som bestämmer om avtalen ska förändras, och politikerna är inte så involverade i de frågorna.

Respondent 5 och 6 beskriver att det finns en mall, eller en grundstruktur som respondent 6 vill kallas det, för hur avtalen för direktörer ser ut. Båda respondenterna menar vidare att förhandlingsutrymmet för direktörerna gällande dessa avtal är väldigt litet, i snudd på ingenting.

”Det kan man förhandla kring är till exempel om man ska komma överens om andra förmåner och det skulle kunna vara förmånsbil, men den är å andra sidan satt ett värde på så den påverkar lönesättningen i så fall. Man kan inte förhandla om pension, man kan inte förhandla om någonting annat.” (Respondent 5)

4.2 Budskap och marknadsföring

4.2.1 Göteborgs Stad

Respondent 1 lyfter fram tre perspektiv som kommunen vill förmedla till sina nuvarande samt till framtida anställda. Dessa tre perspektiv har tagits fram av sju arbetsgrupper som företräder olika områden inom kommunen. Respondenten menar att perspektiven vill förmedla:

”Det här står vi för och det här borde vi stå för, och det här är det som omvärlden ser. När man sätter ihop dessa tre delar blir det en liten yta i mitten som sammanfaller väldigt väl. Här kan man jobba med employer branding, både för att nå de man vill nå och för att uppnå trovärdighet när man uppnår kärnan.” (Respondent 1)

Det första perspektivet som arbetsgrupperna enades om var *samhällsperspektivet*, att göra nytta för göteborgarna, vilket innefattar både de som bor i staden, företag samt turister. Respondenten menar att Göteborgs Stad vill framhäva att de anställda får vara med att påverka den goda samhällsutvecklingen. Det andra och tredje perspektiven benämner respondenten som ett *organisatoriskt* samt *individ* perspektiv och innefattar en stor möjlighet för den anställde att göra karriär inom organisationen med tanke på dess storlek och breda utbud och att medarbetarna kan vara anställda utav Göteborgs Stad hela livet för att det finns en möjlighet att utvecklas inom organisationens olika delar.

Under intervjun lyfte respondent 4 betydelsen av att inte använda sig utav värderingar och bestämma vad de anställda ska tycka utan istället arbeta med förhållningssättet hos de anställda och säkerhetsställa att de känner till att som anställd på Göteborgs Stad är till för medborgarna, att man ska kunna jobba med andra, bry sig om och tänka nytt. De övriga två respondenterna vid Göteborgs Stad kände att de inte kunde uttala sig i frågan och menade på att de inte var ingick i deras arbetsuppgifter

Respondent 1 beskriver Göteborgs Stads marknadsföring som allt från varierande aktiviteter till det vanliga traditionella sätten som exempelvis att ställa ut på mässor och besöka skolor. Två av respondenterna tryckte även på vikten att marknadsföra sig via annonserna vid rekrytering och visa på medborgarsyftet. Samtliga respondenter tydliggjorde att det inte sker någon specifik employer branding gentemot direktörer och förvaltningschefer utan att det handlar om att förmedla samma budskap som till övriga medarbetare och arbeta med employer branding för staden som en helhet. Målgruppen som eftersöks är så pass liten i förhållande till kommunens övriga rekryteringsområden menar respondent 1 och det skulle inte löna sig att rikta sig bara till dem.

”Dessutom är målgruppen så liten så det är bara en marginell skillnad vi kan göra och inte säkert att vi når ut med budskapet till denna lilla grupp. Dessutom tror jag att det skulle nog sticka mer i ögonen på andra målgrupper om vi hade lagt stora pengar på att nå denna lilla målgrupp, det är lite som att kasta pengar i sjön kan jag tycka”

Dessutom menar två av respondenterna att arbetet med employer branding är något som aktivt infördes efter 2004 bland annat på grund av att arbetsmarknaden förändrades. Tidigare fanns det inget större behov av att marknadsföra sig som arbetsgivare enligt respondent 1 på grund av att arbetsmarknaden led av arbetsbrist men att läget ser annorlunda ut idag och framöver nu när 40-talisterna går i pension.

Påståendet om fallskärmsavtalen som ett sätt att attrahera direktörerna bemöttes av samtliga respondenter på Göteborgs Stad med att det mer handlar om en trygghet om anställningen skulle

upphöra än ett sätt att attrahera, eftersom personerna inte omfattas utav LAS och den trygghet som den genererar med exempelvis uppsägningstid eller att endast kunna sägas upp på saklig grund. De menar att fallskärmsavtalen är som en ekonomisk trygghet under sökfaser till ett nytt arbete. Samtidigt uttryckte respondent 3 en oro över de kommande sänkta avtalens tillräckliga konkurrenskraftighet.

Samtliga respondenter menade på att den offentliga sektorns främst attraherar potentiella arbetstagare genom att framhäva samhällsnyttan och att man som anställd på en exekutiv nivå får möjlighet att vara med att påverka stadens utveckling och därmed dessa personer som drivs utav detta som eftersöks.

Utifrån Barrow och Mosleys (2005) modell 'The employer brand mix' framhäver respondent 4 att organisationens medlemmar själva måste agera som budskapsbärare för att stärka organisationens *externa rykte*: "Vi måste själva vara ambassadörer och prata väl om oss själva". Respondent 1 menar att den offentliga verksamheten gör ett fantastiskt jobb men att de anställda är dåliga på att framhäva sig själva när det kommer till den punkten och att detta är något som bör förbättras. "Vi är dåliga på att slå oss för bröstet och tala om för folk att det här gör vi jåkligt bra!". Respondent 2 upplever att de som söker sig till de exekutiva tjänsterna ger en bild av att de uppfattar ett gott rykte kring organisationen men framhäver även det externa ryktet som en otroligt viktig del när det kommer till att attrahera blivande direktörer.

Respondent 1 ser en utvecklingspotential inom området för *intern kommunikation* när det kommer till att informera internt om det som står i media. En annan respondent menar att det är svårt att förmedla information internt med tanke på organisationens storlek och nå ut till samtliga. Utav en av intervjuerna framkom även en upplevd svårighet, kopplat till offentlig sektor, att den interna kommunikationen automatiskt bli extern. Respondenten menar att exempelvis tillskillnad ifrån ett privat bolag som Volvo, där det skulle betraktas som illojalt om de anställda gick ut med intern information externt. Flera utav respondenterna menar också på att den interna kommunikationen hänger ihop med det externa ryktet och att samma budskap försöker förmedlas både internt som externt för att uppnå en trovärdighet. "Vi kan inte ha ett externt arbete som inte håller internt" (respondent 1).

Ledningen. Ledningen beskriver respondent 4 vara väl involverade i arbetet employer branding men både respondent 2 samt 4 framhäver att det är en komplex situation eftersom det är två ledare, både tjänstemännen samt politikerna vilket emellanåt försvåra arbetet.

Värderingar och samhällsansvar. Respondent 4 menar, som tidigare nämnts, en fara kring när det kommer till att använda sig av begreppet värderingar utan att de istället valt att fokusera på förhållningssätt. Eftersom respondenten menar att det kan vara känsligt att säga åt människor vad de ska tycka men att förhållningssätt då kan vara en bättre term. Respondent 2 menar däremot på att värderingar är en viktig del men ifrågasätter om det ses som attraktionsfaktorer när det kommer till direktörerna:

"Värderingar pratar vi oerhört mycket om, men vet inte om det attraherar på det sättet. Frihet och delegation och den möjlighet, och om personen ser det som en variation, så tror jag det är attraktivt. Människor på den här nivån är ju människor som vill ha inflytande de tycker det är kul att vara med och påverka. De gillar utmaningar och den typen av värderingar är de klart glada om vi har" (Respondent 2).

Interna mätsystem. Respondent 1 menar att som den offentliga sektorn inte alltid kan efterlikna den privata sektorn eftersom verksamheten finansieras utav skattemedel. "Kommunen har bestämt att inte använda sig av belöningssystem som värderar om man uppnår visst resultat - så får man ett visst utfall. Så den typen av belöningssystem som är kopplat till resultat har vi inte."

Respondent 1 anser vidare att interna mätsystem inte är förenligt med Göteborgs Stads uppdrag som leverantör åt skattebetalarna och det är även något som den politiska majoriteten också tyckt hittills. Dock poängterar respondenten att det kan förändras om marknaden förändras.

Belöning och erkännande. Det utgår inga ytterligare ekonomiska förmåner utöver lönen som direktör menar respondent 2. Tidigare fanns det möjlighet till förmånsbil men eftersom det inte stämde överens med stadens miljöinriktning så togs det bort.

Lärande och utveckling. Respondent 2 framhäver att de finns flertalet långa utbildningar och program för cheferna att tillgå men att tiden oftast är en bristvara och räcker inte alltid till.

4.2.2. Stockholms Stad

Samtliga respondenter från Stockholms Stad berättar om ett tredelat budskap som staden som organisation vill förmedla och stå för, vilken presenteras i en budskapsplattform som Stockholms Stad just arbetat fram. Respondent 7 och 8 beskriver plattformen som ett löfte till medarbetarna att det är det här de som organisation står för. De tre delarna i budskapet är att i staden är man med och bidrar till samhällsnytta, att det finns goda utvecklingsmöjligheter i organisationen och att staden som arbetsgivare vill vara en förebild. Samtliga respondenter upplever att det budskap de vill förmedla också är det budskap som förmedlas internt och externt, men däremot ser respondent 6 att det finns förbättringsmöjligheter vad gäller att förmedla budskap som organisation:

"Jag tror att Stockholm kan, liksom många andra offentliga arbetsgivare, bli bättre på att marknadsföra den typen av jobb som finns, alltså bredden, att det finns möjligheter att göra karriär inom en offentlig arbetsgivare. Jag tror att det är många som har ett ganska vagt grepp om vad det egentligen finns för jobb i en kommun och hur det är att jobba i en kommun. Offentliga arbetsgivare är kanske lite mer nedtonade jämfört med många på den privata sektorn och det är i alla fall den bilden jag har fått när jag har varit ute och pratat på arbetsmarknadsdagar."

Vad gäller hur Stockholms Stad marknadsför sig så har respondenterna varierande syn. Respondent 5 menar att staden marknadsför sig "våldigt mycket genom vår blotta existens" och menar att "Vi har en del gratis ikring att vi är så synliga som huvudstad och största kommun i Sverige." (Respondent 5). Vad gäller marknadsföring specifikt riktat till direktörer så anser samma respondent att de är ganska återhållsamma och att meningsfullheten och att man kan göra skillnad i staden är marknadsföring i sig. Respondent 7 uttrycker att budskapsplattformen är ett sätt att attrahera direktörer i ett längre perspektiv, utan specifika insatser:

"Jag tror att genom att staden kan vara tydligare i sina budskap kring varför man ska jobba i staden, så blir det också mer intressant att anta ledande uppdrag i staden. Så även om det inte finns någon uttalad kommunikation riktad till chefer i det här grundmaterialet, så är det för chefer i olika nivåer samma budskap vi utgår ifrån. /.../
Så jag tänker att det bygger den samlade bilden av staden som attraktiv arbetsgivare, vilket bidrar till att intresset ökar för de högsta chefsuppdragen." (Respondent 7)

Respondent 6 talar om den marknadsföring som innebär att de försöker synas i olika sammanhang såsom mässor och arbetsmarknadsdagar och att de även tillhandahåller traineeplatser på olika befattningar i staden. Respondent 8 lyfter marknadsföringsarbetet som något som innehåller allt

från stadens budskap till annonsering, där forum för kommunikation om en attraktiv arbetsgivare möter specifika insatser som krävs utifrån personalbehovsprognosen. Respondent 7 berättar om stadens marknadsföringsstrategi som mer som ett projekt än som aktiviteter och beskriver ett ambassadörsprogram som tas fram i organisationen. Programmet syftar till att använda stadens egna medarbetare för att berätta om sitt arbete, vilken samhällsnytta de gör, vilka utbildningsmöjligheter de har, samt hur de kan bidra till stadens utveckling. "Den kanske viktigaste delen är att bygga den interna stoltheten, för kan vi ha 38 000 ambassadörer för vår verksamhet så kan vi inte slå det med annonskanaler eller annat" (Respondent 7).

När det kommer till att attrahera rätt kompetens till direktörsposter tror respondent 5 och 7 att det även här handlar om att staden attraherar den kompetensen endast genom det staden står för och respondent 7 uttrycker det som så att "verksamheten och de utmaningar som finns i verksamheten är vårt starkaste kort". Respondent 8 menar att det utöver stadens budskap, samhällsnyttan och utvecklingsmöjligheterna, även är avtalen som fungerar som ett sätt att attrahera kompetens till höga poster.

Utifrån Barrow och Mosleys (2005) modell 'The employer brand mix' berättar respondent 5 och 8 att de jobbar med alla delarna i verksamheten. Angående området *Externt rykte*, berättar respondent 8 att det externt finns många osanningar om Stockholms Stad som arbetsgivare:

"Det finns en massa rykten om oss som är osanna - att vi som arbetar inom kommunal sektor har låga löner, att vi har dåliga arbetstider, att vi inte har några utvecklingsmöjligheter och det där är väldigt viktigt att tala om när vi går ut, antingen i text eller i mötet med människor".
(Respondent 8).

De mest konkreta respondent 8 berättar att de gör för att bemöta ryktena, är att de brukar visa på lönestatistik. Respondenten framhäver vikten av att de som organisation behöver bli tydliga i sitt employer branding-arbete och vad yrkena som finns hos dem innehåller.

"Det är ju såhär med vårt employer branding-arbete. Vi har ni hållit på några år och vad vi måste lära oss mer är att vi behöver bli tydliga - väldigt många yrken och yrkens innehåll är fördolt fortfarande. Och vår uppfattning är att vi många gånger har ett oskäligt dåligt rykte."
(Respondent 8).

Respondent 8 menar att det som fungerar bäst när det gäller att möta rykten är i direkt möte med människor. Respondenten berättar att de använder studievägledare att informera genom, för att genom dem skapa tydlighet så de berättar om stadens yrken i möten med studenter. Men respondenten menar att det finns mycket kvar att göra: "Vi behöver utveckla, vi behöver finnas med."

Gällande området *Intern kommunikation* förklarar respondent 5 att staden skickar ut nyhetsbrevet 'Stockholmschefen', som är riktat mot cheferna, varje vecka. Nyhetsbrevet lyfter goda exempel och innehåller intervjuer och presentation av nyheter. *Ledningen* i Stockholms Stad byttes ut under hösten och de diskussioner som florerade då men även i dagsläget framhävde respondent 5 är vilka förväntningar som finns och vad som finns möjlighet till.

Gällande området *Värderingar och samhällsansvar* beskriver respondent 7 att Stockholms Stad inte jobbar med någon gemensam värdegrund över hela staden, men att de däremot arbetar väldigt tydligt med grundvärderingen att bemötandet är viktigt både internt, alltså medarbetare

emellan, men kanske främst externt i mötet med stockholmarna, då det är i mötet med stockholmarna som kvaliteten uppstår i verksamheten. Respondenten lyfter också fram budskapsplattformen kopplat till området Värderingar.

Interna mätsystem liknar respondent 5 vid organisationens styrningssystem som följer upp vad som händer och hur det går i verksamheten utifrån indikatorer och aktiviteter. Respondent 8 menar att Stockholms Stad gör väldigt noga uppföljningar vad gäller statistik på exempelvis hur många som går ut på universitet och högskola kopplat till vissa jobb, vilka som söker sig till Stockholm eller hur de kan attrahera de som bor längre bort, för att se åt vilket håll de går.

Vad gäller aktiviteten *Belöning och erkännande* beskriver respondent 5 att de samlar förvaltnings- och bolagschefer en gång i månaden och låter dem berätta om något som gått riktigt bra. Respondenten berättar vidare om andra plattformar för möten mellan chefer, som blir ett sätt att ge dem erkännande. Respondent 6 menar att området innefattar hur Stockholms Stad jobbar med anställningsvillkoren för direktörer, och också att de gör bedömningar gällande om de högre cheferna har behov av speciella utbildningsinsatser eller stödinsatser och att de i sådana fall kan tillhandahålla det och stödja cheferna i det, "för de har ett brett område de ska ägna sig åt och svårt att vara helt fördjupad i alla de olika delarna" (Respondent 6). Respondent 7 menar att belöning och erkännande är något nedtystat i Stockholms Stad i och med deras ställning på marknaden: "Det är ett sådant där område som man kanske inte pratar så mycket om i offentlig verksamhet så tydligt". (Respondent 7) Respondent 8 resonerar liknande och menar att belöning och erkännande är väldigt noggrant reglerat i Stockholms Stad. Respondent 7 berättar dock att det har skett ett förbättringsarbete vad gäller stadens arbete med löneprocessen, som innebär tydlighet var gäller kopplingen medarbetarsamtal och lönesättning, men att den inte rör förvaltningschefernas löner.

Området *Lärande och utveckling* menar respondent 5 vara det område som sticker ut lite extra, i och med att Stockholms Stad jobbar väldigt mycket med det. Respondenten berättar att Stockholms Stad har ledarutvecklingsprogram både för förvaltningschefer och för de cheferna under förvaltningscheferna, men också utveckling i form av stöttning och särskilda uppdrag över tid som är utvecklande för den enskilda personen men också för organisationen. Respondent 8 nämner också ledarutvecklingsprogrammen när det kommer till området Lärande och utveckling, och berättar också om de traineeprogram och utvecklingsgrupper för chefer och medarbetare som organisationen anordnar. Respondent 7 menar likaså att Stockholms Stad har ett starkt fokus och mycket satsningar vad gäller lärande och kompetensutveckling, vilket i nuläget handlar mycket om att höja grundnivån på kompetensen i yrken inom områdena vård, omsorg och skola och också fördjupningsspecialisering och utbildningar om genus och normkritik.

Respondent 5 menar att Stockholms Stads employer branding-arbete inte skiljer sig åt vad gäller direktörerna jämfört med övriga anställda: "Det är lika viktigt att det är gott på den nivån som att det är det på andra nivåer".

4.3 Utmaningar

4.3.1 Konkurrens om kompetens mot privat sektor

4.3.1.1 Göteborgs Stad

Respondenterna i Göteborgs Stad upplever inte någon vidare konkurrens om arbetskraften gentemot den privata sektorn. Respondent 4 menade också på att det pratas ofta om stora skillnader mellan privat och offentlig sektor men att det idag inte är så och menar att:

“Förr kunde näringslivet tycka att kommunen var udda och mindre kompetenta och kommunen trodde att näringslivet bara pratade pengar. Men det är fel, så är det inte. Många i näringslivet har ett väldigt stort samhällsengagemang och intresse av miljöfrågor och inte bara pengar. Dessutom har kommunen en fantastisk kompetens men man är inte lika kaxig inom kommunen som näringslivet med att framhäva den.” (Respondent 4)

Däremot pratade övriga respondenter om skillnaden mellan privat och offentlig sektors agenda. Respondent 2 menar att antingen är kandidaten intresserad av samhällsuppdraget eller inte och är den sökande inte det då är den personen inte intressant. Respondent 1 upplever inte heller någon vidare konkurrens mot privat sektor mer än när det kommer till vissa av bolagen exempelvis på den tekniska sidan och menar att de tre perspektiven är en bra grund att stå på när det kommer till att attrahera chefer.

4.3.1.2 Stockholms Stad

När det kommer till hur Stockholms Stad upplever konkurrensen om kompetensen mellan deras tjänster och privat sektors tjänster menar respondent 5 att det på förvaltningssidan inte finns någon konkurrens och förklarar det som att offentlig och privat sektor vänder sig till olika målgrupper när det kommer till höga chefsposter. Målgrupperna menar respondenten skiljer sig åt vad gäller samhällsengagemanget. Respondenten menar att konkurrensen är större på expert sidan, bland stadsplanerare och ingenjörer. Respondent 8 berättar att man på vissa håll upplever det tufft ibland med konkurrensen mot privat sektor och att det kan handla om exempelvis lönen eller arbetets organisation. Respondenten menar att konkurrensen märks mest där det finns liknande verksamhet i privat sektor och respondenten trycker på vikten av att i de fallen spetsa sina argument och vara klar och tydlig med vad man har att erbjuda, både vad gäller lönen och andra delar.

4.3.2 Utmaningar i att tillsätta tjänstemän som inte omfattas utav LAS

4.3.2.1 Göteborgs Stad

Två av respondenterna framhäver att den största utmaningen att tillsätta tjänstemän som inte omfattas utav LAS är att finna rätt kompetens som motsvarar organisationens och politikernas kravprofil. ”Det klassiska problemet är att personen ska vara: Ung, framåt och driven med 40 års erfarenhet.” (Respondent 1). Respondent 4 menar att det även är andra faktorer än samhällsnyttan som spelar in för att attrahera en potentiell arbetstagare och att det är en stor utmaning är att vara så pass attraktiv att organisationen får de mest lämpade kandidaterna och att då kunna erbjuda rimliga villkor:

”Det är en utmaning att få någon att flytta från något som har bättre avtal. Jag tror inte de flesta av oss bara drivs av att förändra världen, utan jag tror att de flesta även drivs av villkor som ger oss bra förutsättningar. Det måste vara skäligt, många som har otroligt tungt ansvar som chef. Hitta en bra balans är en utmaning.” (Respondent 4)

Respondent 4 menar vidare att offentlig sektor inte endast kan konkurrera med samhällsnyttan som enda attraktionsfaktor, utan att lönen också är viktig: “Varför ska kommunen tro att de är så attraktiva att det räcker med att exempelvis erbjuda 60 000 kronor i lön och inget annat.”

4.3.2.2 Stockholms Stad

Respondenterna från Stockholms Stad ger olika bilder av vad det finns för utmaningar vad gäller att tillsätta chefer som inte omfattas utav LAS. Respondent 5 menar att det inte finns några

utmaningar kopplat till tillsättningen av personer som inte omfattas utav LAS, utan att utmaningen ligger i att Stockholms Stad står inför en generationsväxling och att det därför handlar om att undvika att alla går i pension samtidigt, att de får en blandning av erfarenheter och kunskaper i gruppen hela gruppen som gör att det finns några erfarna och några nya hela tiden. Respondent 6 menar däremot att det finns utmaningar för Stockholms Stad kopplat till tillsättandet av personer som inte omfattas utav LAS och diskuterar villkoren i avtalen som en faktor i det.

“Jag tror att utmaningarna handlar om att fortsätta att vi inte får problem att rekrytera till de befattningarna och jag tänker att där ingår att man hela tiden håller sig i ajour med hur villkoren ser ut på marknaden överlag och var vi kan möta dem som offentlig arbetsgivare. Vissa saker är inte acceptabla att göra för oss utifrån att vi är skattefinansierade, men det betyder ju inte att vi inte hela tiden måste hänga med och se om det är något vi behöver justera i villkor, om vi behöver tillhandahålla något annat. Och jag tänker att här gäller det för oss att hela tiden hålla oss i aktion med och hela tiden fundera på vad vi kan matcha med. Vi kan ju matcha med väldigt intressanta arbetsuppgifter, absolut, men det måste också matcha bra på villkorssidan.”
(Respondent 6).

Respondenten diskuterar också villkoren kopplat till den bild som omvärlden har, vilken påverkar den verksamhet som staden bedriver. Respondenten menar att den privata sektorn har större utrymme att tillhandahålla chefer bättre villkor, vilket respondenten menar inte skulle vara möjligt för staden som arbetsgivare på grund av att det inte skulle vara acceptabelt att använda skattemedel till det från skattebetalarnas sida: “Det är ju något som vi som tjänstemän måste beakta och ta hänsyn till. Vad skulle kännas ok för medborgarna att tillhandahålla. Det är ju ändå det i slutändan vi kokar ner det till.” (Respondent 6)

4.3.3 Media och omvärldens påverkan

4.3.3.1 Göteborgs Stad

Samtliga intervjupersoner från Göteborgs Stad är eniga om att media och omvärldens uppfattning påverkar deras arbete på ett eller annat sätt. Både när det kommer till rekrytering utav nya medarbetare men även att det påverkar de anställda internt:

”Jag tror säkert att det kan påverka Göteborgs Stads rykte negativt. Det som är svårt är att vi ser de som söker men /.../ men mörkertalen känner vi inte till.” (Respondent 3)

”Det påverkas jättemycket. Man kan aldrig negligera hur andra uppfattar en, man kan ju alltid jobba med det internt och säkerhetsställa vad som gäller och vad som är sant men man blir påverkad av det”. (Respondent 4)

”Det gör det, vi är inte en isolerad ö i förhållande till det media skriver om oss sen så kan man på olika nivåer i organisationen drabbas eller få stå talsvars, både utifrån politiker till chef eller medarbetare, därför påverkas de olika delarnas olika mycket. Ibland kan jag tycka att media påverkar för mycket det som händer i vår organisation. Ibland kan det bli att media sätter agendan för mycket. Vi kan då inte arbeta proaktivt, utan blir mer reaktiva i dessa lägen och agerar på det som media skriver.” (Respondent 1)

På frågan hur Göteborgs Stad internt hanterar skrivelser i media såg bilden något skild ut mellan de tillfrågade. En av respondenterna menar på att det absolut är ett förbättringsområde och att det inte finns någon intern kommunikation när det kommer till den typen utav uppgifter.

Problematiken i detta sammanhang som respondenten lyfte fram var framför allt att det är en balansgång mellan att vara objekt och förklara sakförhållanden och fakta samtidigt kunna bemöta den kritik som oftast är politiskt laddad.

En annan respondent beskrev att framför allt under det värsta mediadrevet som pågick under ungefär två år, informerade de internt om det som skrevs i media genom regelbundna möten med förvaltnings- och bolagschefer, där de pratade om vad som hade hänt och oftast vad som egentligen hänt för att skapa förståelse och vad som låg bakom. Respondenten menade på att svårigheten som sedan uppstod var att säkerhetsställa att denna information sedan förts vidare ut i organisationen. Göteborg Stad bemannade även upp kommunikationsenheten under den tuffa perioden för att skapa en bra dialog och såg sedan till att finnas tillhands och informera och besvara både politikernas och medias frågor.

Anledningen till att Göteborgs Stad sällan bemöter det som skrivs i media beskriver respondent 4 som en troligtvis strategi från kommunikationsavdelningens sida. Detta hade även respondenten själv ifrågasatt men fått till svar att nyhetens behag är övergående och bättre att vänta ut. Möjligtvis bemöter Göteborgs Stad sakfel vilket respondenten menade på i princip endast resulterar i en minimal notis i tidningen några dagar senare. Respondent 1 menar också på att det är en svårighet att bemöta det som kommer ut i media och inget som de har tradition av att göra och kanske något som de borde bli bättre på, samtidigt som respondenten menar att när de tidigare försökt att bemöta medias skrivelser har det inte bidragit till något positivt.

Samtliga respondenter ansåg inledningsvis under intervjun inte uppleva en problematik i det arbete som sker med employer branding mot direktörsposter samtidigt som arbete med employer branding sker mot övriga medborgare. Respondent 3 menade på att "det är så få exekutiva chefer som slutar om året att det egentligen bara är en bagatell men att de får oproportionerligt utrymme i media". Respondent 1 uttryckte sig som så på frågan

"Återigen är det en så begränsad grupp vi pratar om och dessutom tror jag att de flesta som arbetar på den nivån/den målgruppen, har ganska god insikt och förståelse för vad som händer, däremot vanliga medarbetare och medborgare som kanske upplever en negativ bild både med avgångsvederlagen som förstoras upp och med pengarna som konsumeras"

Respondent 1 uttryckte sig vidare att det kan vara så att medarbetare och medborgare inte har någon insikt om vad uppdragen på exekutiv nivå innebär men att det är svårt att förmedla till en stor grupp människor. Respondent 4 menade även på avtalens stoppfunktion att medias agenda inte är att få fram hur det egentligen ser ut:

"Jag upplever inte att avtalen är av den kaliber som exempelvis inom bankväsendet. Om avtalen inte hade funnit vad hade facket då drivit? Två årslöner..? Men vi har en klausul som kallas samordning. Avtalen är en anställningstrygghet. Hade man haft ett sådant resonemang med media hade de kunnat bli annat utfall men de är inte intresserade utav det, de vill svärta ner."

Respondent 3 menade sedan dock att:

"Klart att det är ett problem för oss arbetsgivare men när man ser på totalen då vet jag inte om det är den största eller viktigaste frågan just nu men det är fortfarande politikerna som avgör vilka man vill ha som direktörer eller förvaltningschefer och också de som avgör om man inte vill ha kvar dem."

Respondent 1 avslutade med att komma fram till att Göteborgs Stad borde bli bättre på att beskriva hur organisationen fungerar för medarbetare och omvärld snarare än att fokusera på enskilda fallskärmsavtal.

4.3.3.2 Stockholms Stad

Respondenterna i Stockholms Stad har spridda uppfattningar om media och omvärldens påverkan på deras arbete. Respondent 5 menar att det finns en utmaning i att vara en såpass öppen och transparent organisation:

“Det är ju naturligtvis en utmaning att det är, vad ska man säga, som att ligga och sola sig på en dansbana, alltså att allting man gör granskas på ett sätt som det inte görs i andra företag eller i andra organisationer och ibland inte så himla rättfärdigt heller, för det är ju ofta någon tvist på det här, att det känns som att offentliga verksamheter per definition ännu icke straffade. Det är en väldigt tråkig vinkling och man kommer ju sällan fram med annat än one-liners, för det är svårt att förklara komplicerade sammanhang.” (Respondent 5)

Respondent 6, 7 och 8 menar dock på att Stockholms Stad inte påverkas särskilt av media och omvärldens bevakning och uttrycker det som att de möjligtvis påverkas på kort sikt, men att det inte påverkar på lång sikt. Respondent 7 uttrycker att just när det pågår så är det slitsamt att hantera den typen av frågor och respondent 6 tror att det kan finnas en upprördhet hos medborgarna där och då, men respondent 6, 7 och 8 tror inte organisationen som arbetsgivare påverkas negativt i det långa loppet. Respondent 6 menar att medias negativa skrivelser inte är något som de beaktar, utan det viktiga för dem är att det blir rätt och att villkoren är sådana som de kan stå för och menar att det medborgarperspektivet är viktigare än det som skrivs i media. På frågan hur respondenten ser på sambandet mellan medborgarperspektivet och skrivelser i media, menar respondenten att det ändå finns ett samband, på det sätt att medias bevakning ger medborgarna kännedom om väldigt mycket som de annars inte har kännedom om, men att: “Det som jag menar är att när vi rekryterar direktörer och utformar villkor i avtalen så gör man ju inte det utifrån ett perspektiv att ‘vad ska media säga om det här?’ och ‘blir det offentligt?’, utan frågan man ställer sig är istället ‘är det här ett villkor vi kan stå för gentemot medborgarna?’ så det är mer den tanken.” (Respondent 6). Respondent 6 lyfter däremot också upp problematiken, liksom respondent 5, att medias bevakning inte är nyanserad och också problematiken att media inte lyfter fram varför fallskärmsavtalen finns eller vilket uppdrag och ansvar som ligger bakom den höga lönen för personer med fallskärmsavtal:

“Även om det här är höga direktörer och man säger att de har höga löner, fallskärmar som ska kompenseras för ett inte så stort anställningsskydd, så är det samtidigt personer och det kan jag väl ibland känna att det hade tagits mer hänsyn till det att det finns något personligt i det här och ja, det kanske ser ut som att personen får en stor summa pengar, och det får de, men den summan ska ställas mot någonting också.” (Respondent 6)

Vad gäller Stockholms Stad och hur de bemöter medias skrivelser, menar respondent 8 att “Det infinner sig en stark lust att gå ut och tala om hur det är” när det skrivs om organisationen i media, men att detta ofta inte görs utifrån hänsyn till individen om det är ett personärende, vilket inte görs oavsett om det handlar om en direktör eller någon annan, enligt respondent 6. Respondent 7 beskriver att det är en annan sak om det som skrivs i media rör sådant som händer i verksamheten, “alltså om man tänker missförhållanden i äldreomsorgen eller att skolan inte fungerar eller vad det nu kan vara”, då kommenterar Stockholms stad skrivelserna: “Vi bemöter skrivelser i allmänhet,

det är ju inget som bara kan stå osagt”. Att Stockholms Stad inte väljer att gå ut och informera om varför fallskärmsavtalen ser ut som de gör när det skrivs om höga fallskärmsavtal i media, tror dock respondent 7 beror på att det blir svårt att förklara, i och med att bakgrunden är teknisk och juridisk “och inte särskilt intressant att skriva om heller för pressen”

När det kommer till hur Stockholms Stad informerar internt sådant som skrivs i media, menar samtliga respondenter att det inte finns någon tydlig struktur på när och hur det görs. Respondent 6, 7 och 8 menar att information ibland finns på intranätet och respondent 5 menar att organisationen vid vissa tillfällen vill bredda informationen. Respondent 5 uttrycker det som att de flesta prenumererar på nyhetsbevakning och därför läser det på egen hand, och säger också att medial uppmärksamhet blåser över fort.

På frågan om respondenterna upplever att det finns en problematik i det arbete som sker parallellt med att arbeta med employer branding mot direktörsposter samtidigt som arbete med employer branding externt sker, är den sammanfattande bilden att respondenterna inte ser något problem i att de två aktiviteterna måste ske samtidigt. Respondent 5 menar att de som dras till de här tjänsterna vet redan innan hur villkoren kring granskning ser ut. Respondent 6 beskriver att denne inte tänkt på det som en konflikt på det sättet, “utan jag tror ändå att överlag så är det viktigt med rätt person på rätt post. En felaktig rekrytering är ju alltid ett problem och en felrekrytering på direktörsnivå kan ju bli fullständigt katastrofal om det skulle hända.” Respondent 7 kan däremot se problematiken i de uppgifter som sker parallellt och som kan bli en paradox för HR-praktiker:

“Det är naturligtvis ett problem eftersom det ju är negativa skrivelser. /.../ Så det är klart att det i alla fall just då påverkar bilden negativt. Och det här är ju naturligtvis något som är svårt att förklara för gemene man, för som du säger så skulle vi inte kunna rekrytera, i och med att man inte omfattas av LAS, då har man ju inte sin anställningstrygghet.” (Respondent 7)

4.4 Jämförelse mellan Göteborgs Stad och Stockholms Stad

Göteborgs Stad och Stockholms Stad är båda politikerstyrda organisationer med cirka 70 respektive cirka 50 anställda som inte omfattas utav LAS. Den största skillnaden mellan Göteborgs Stad och Stockholms Stad handlar om vilken roll politikerna har kopplat till verksamheten som stadsledningskontoret bedriver. Stockholm Stad är en mer självständig aktör i och med att ansvaret har delegerats från politiken till den politikervalda stadsdirektören tillsammans med de två biträdande stadsdirektörerna. I Göteborgs Stad är politikerna mer involverade i det arbetet som tjänstemännen utför. I genomsnitt rekryteras ungefär lika många exekutiva chefer till både till Göteborgs Stad som till Stockholms Stad årligen, runt tio stycken. Den stora skillnaden mellan Göteborgs Stad och Stockholm Stad när det kommer till rekryteringsprocesserna är att i Göteborgs Stad är det politikerna med stöd av tjänstemännen som beslutar vem som ska anställas på exekutiv nivå medan det ansvaret i Stockholms Stad är delegerat till stads- och personaldirektören.

4.4.1 Fallskärmsavtal

Både Göteborgs Stad och Stockholms stad har anställningsavtal för de exekutiva cheferna som omfattar en uppsägningstid på sex månader följt av ett avgångsvederlag på 18 månader och i det finns inget förhandlingsutrymme förutom när det kommer till lönen. Det som skiljer de båda organisationerna åt är att klausulen om samordning går in om den avgående direktören får ett nytt

jobb inom offentlig så väl som privat sektor i Göteborg Stad. Till skillnad ifrån Stockholms Stad som endast använder sig utav samordning när det kommer till tjänster inom kommunen. Till skillnad ifrån Stockholms Stad håller Göteborgs Stads politiker i samråd med tjänstemännen inom stadsledningskontoret i dagsläget på att bearbeta fram nya avgångsvederlag, bland annat på grund av påtryckningar ifrån media och att avtalen blivit för dyra att hantera anser respondenterna.

4.4.2 Budskap och marknadsföring

Både Göteborgs Stad och Stockholms Stad arbetar med liknande budskap när det kommer till att attrahera kandidater genom att framhäva samhällsnyttan och de goda utvecklingsmöjligheter som finns inom organisationen för den anställde. Det som dessutom är gemensamt för de båda organisationerna är att de inte arbetar specifikt med employer branding till direktörsposterna utan mer övergripande för hela organisationen.

Utifrån Barrow och Mosleys (2005) *The employer brand mix*, framhäver de båda organisationerna att de arbetar med flera utav delarna i organisationen men de väljer att belysa några utav dem lite extra under intervjuerna.

Under området *för intern kommunikation* lyfter Göteborg svårigheterna med att nå ut till alla inom organisationen med tanke på dess storlek. Medan Stockholm Stad framhäver att den interna kommunikationen förmedlas via ett nyhetsbrev skickas ut varje månad till cheferna.

Under området för *externt rykte* pratar respondent 4 i Göteborgs Stad bland annat om vikten av att de anställda vill och agerar som ambassadörer för sin organisation samt att respondent 2:s upplevelse är att staden i dagsläget har ett gott rykte. Stockholm Stad framhäver att de florerar många osanna rykte om deras organisation, exempelvis att lönen påstås vara sämre i offentlig än i privat sektor. För att påvisa ryktets osanning har detta bemöts genom att visa på lönestatistik. Respondent 8 upplever även att de bästa sätten att bemöta ryktena är i ett direkt möte med människor.

Ledningen beskriver respondent 4 i Göteborgs Stad vara väl involverade i arbetet med employer branding men både respondent 2 och 4 framhäver att det är en komplex situation eftersom det är två ledare, både tjänstemännen samt politikerna vilket emellanåt försvara arbetet. I Stockholms Stad som relativt nyligen tillsatt en ny ledning går diskussionerna kring vilka förväntningar som finns och vad som finns möjlighet till.

Värderingar och samhällsansvar. Respondent 4 i Göteborgs Stad framhäver förhållningssätt som ett mjukare begrepp än värderingar och som en viktig del av organisationens arbete. Dock ifrågasätter respondent 2 attraktionskraften i organisations värderingar när det kommer till att attrahera direktörer. Stockholms Stad beskriver sig inte ha någon gemensam värdegrund för hela staden förutom när det kommer till grundvärderingar om ett gott bemötande, både mot interna som externa samt att värderingarna kan kopplas till deras budskapsplattform.

Interna mätsystem. Respondent 1 i Göteborgs Stad anser inte att ekonomiska prestationsförmåner inte går i linje med stadens uppdrag och dessutom att verksamheten finansieras utav skattebetalarnas pengar. Stockholms Stad menar att de använder sig utav interna mätsystem för att ta fram olika statistiska underlag för att till exempel ta reda på vilka som väljer att söka sig till Stockholms Stad.

Belöningar och erkännande. Respondenterna i Göteborgs stad beskriver att det finns inga ytterligare ekonomiska belöningar eller förmåner förutom lönen. I Stockholms Stad finns möjlighet till förmånsbil men även där är den främsta ekonomiska belöningen lönen. Respondenterna för

Stockholms Stad beskriver även olika chefsmöten som forum för att ge varandra erkännande. Däremot lyfter både Göteborgs Stad och Stockholm Stad ett förbättringsområde när det kommer till att framhäva sig själva men att det upplevs gå utanför normen i offentlig sektor.

Lärande och utveckling är något som både Göteborgs Stad och Stockholm Stad framhäver som en viktig del i att attrahera direktörer genom att trycka på möjligheten att få vara med och påverka och flertalet utvecklingsprogram som finns att ta del utav. Dock menar Göteborgs Stad att möjligheterna finns för direktörerna men att tiden oftast inte räcker till för att delta i dessa program.

4.4.3 Utmaningar

4.4.3.1 Konkurrens om kompetens mot privat sektor

Upplevelsen av privat sektors konkurrens kopplat till att attrahera arbetskraft till den offentliga sektorn är inte helt enad i de båda organisationerna. Både Göteborgs Stad och Stockholms Stad upplever övervägande inte någon vidare konkurrens mellan offentlig och privat sektor när det kommer till att attrahera personal och menar att det möjligtvis finns en viss konkurrens om kompetensen när det kommer till bolagssidan och expert sidan i exempelvis it- eller ingenjörstjänsterna. Dessutom beskriver en av respondenterna på Göteborgs Stad att det idag inte är så stor skillnad mellan offentlig och privat sektor längre som det var i större utsträckning förr. En annan respondent i Göteborgs Stad framhäver däremot att det är olika målgrupper som söks, när det kommer till den offentliga sidan söker efter de personer som lockas av samhällsengagemanget vilket oftast skiljer sig å mot den privata sektorn.

4.4.3.2 Utmaningar i att tillsätta tjänstemän som inte omfattas utav LAS

Göteborgs Stad upplever en svårighet att locka till sig rätt kompetens när det kommer till att attrahera personer till offentlig sektor som inte omfattas utav LAS. I Stockholms Stad upplevdes däremot problematiken vara att det är många som går i pension samtidigt och att det blir ett kompetensgap. Både Göteborgs- och Stockholms Stad säger sig även uppleva en problematik kring att inte kunna mäta sig med den offentliga sektorns förmåner, med tanke på att gäller att hushålla med skattebetalarnas pengar.

4.4.3.3 Media och omvärldens påverkan

Respondenterna för Göteborgs Stad anser att medias bevakning påverkar deras arbete i stor utsträckning och gör det svårt att hålla sig till att arbeta förebyggande och att arbetet blir mer reaktivt. Stockholms Stad upplever att medias uppmärksamhet påverkar organisationen på kort sikt men inte på lång sikt. Göteborgs Stad bemöter sällan det medias skrivelser med bakgrund att det som skrivs klassas som något tillfälligt och övergående. I Stockholms Stad beskrivs det som att organisationen ger sin motbild i media i allmänhet, men inte när det kommer till individfall.

5. Analys

Under följande avsnitt kommer det som framkom under empirin som presenterats i ovanstående avsnitt att analyseras utifrån det teoretiska ramverk som använts med utgångspunkt i Barrow och Mosleys 'The employer brand mix (2005) samt 'Identitet-, profil- och imagemodellen' (Holm, 2004; Larsson, 2008; Dyhre & Parment, 2013)

5.1 The employer brand mix

En organisations *externa rykte*, vilket Barrow och Mosley (2005) benämner som omgivningens uppfattning om organisationen, kan kopplas till området för *intern kommunikation* på så vis att Knox och Freeman (2006) menar att det krävs en samstämmighet mellan den interna och externa synen på organisationen för att förstärka organisationens trovärdighet. Detta menar även respondent 1 och framhäver att ett trovärdigt externt rykte kräver att det matchar det som framhävs internt. Minchington (2006) lyfter även betydelsen av att anpassa sin kommunikation till målgruppen för att uppnå bästa resultat. När det kommer till att attrahera direktörer och förvaltningschefer görs inte detta i någon utav organisationerna. Respondent 1 i Göteborgs Stad menar att det är en så pass liten målgrupp att det inte skulle göra någon vidare skillnad att lägga en massa pengar på att marknadsföra dessa tjänster. Barrow och Mosley (2005) understryker även att den interna kommunikationen är extra viktig vid negativa skrivelser om organisationen i media, och beskriver vikten av att ledning informerar om det som skrivs till medarbetarna internt, då medarbetarna ofta får frågan om sina åsikter och påverkas därmed mindre av det inträffade om de känner att de vet vad som pågår. Respondenterna i både Göteborgs Stad och Stockholms Stad beskriver att det idag inte finns några rutiner på hur sådant informeras när organisationen utsätts för negativ medial uppmärksamhet och menar att det finns behov av förbättringar vad gäller hur det ska skötas i framtiden. I Göteborgs Stad menar respondenterna att det finns svårigheter i att förmedla internt om det som skrivs i media på grund av organisationens storlek och därigenom svårigheten i att säkerställa att informationen når ut. Respondent 1 menar även att svårigheterna att informera internt om det som skrivs i media kan bero på att det är en balansgång mellan att vara neutral och objekt och förklara sakförhållanden och fakta och kunna bemöta den kritik som uppstår som oftast är politiskt laddad.

Respondent 4 betonar även betydelsen för organisationens externa rykte att medarbetarna agerar som ambassadörer och känner en stolthet över sin organisation för att attrahera nya medarbetare, vilket kan försvåras om organisationens budskap och information inte når ut till samtliga anställda. Parment och Dyhre (2009) lyfter även direktkommunikation med omvärlden som ett sätt att förtydliga samt stärka det externa ryktet. Stockholm Stad beskriver att direktkontakten med medborgarna är det bästa sättet att bemöta de rykten som florerar kring staden men att det är något som de behöver arbeta med. Dessutom, eftersom det inte finns några tydliga riktlinjer i någon av organisationerna när det kommer till att informera internt om skrivelser i media, kan det bli svårt att som anställd agera som ambassadör för sin organisation om medarbetaren inte har kännedom om vad som hänt. Detta kan i sin tur medföra att det påverkar det externa ryktet negativt.

Ledningens agerande och involverande enligt organisationens riktlinjer framhävs av Barrow och Mosley (2005) som av stor vikt för att skapa ett trovärdigt employer brand. I Göteborgs Stad beskrivs ledningen vara väl involverad i stadens arbete med employer branding dock framhävs det

att det emellanåt är en svårighet då det finns två olika sidor som bedriver ledningsarbetet, tjänstemän samt politiker. Dahlqvist och Melin (2010) lyfter även problematiken kring att det dessutom inom politiken finns två sidor: majoriteten och oppositionen som blir ytterligare en part att ta hänsyn till vilket försvårar arbetet ytterligare. Respondent 5 i Stockholms Stad framhävde även att tillsättandet av en ny ledning som skedde föregående år lett till diskussioner om vilka förväntningar och möjligheter som detta innebär.

Organisationens *värderingar och samhällsansvar* beskrivs av Barrow och Mosley (2005) samt Minchington (2006) som en attraktionsfaktor när det kommer till att attrahera personal till sin organisation. Respondent 2 för Göteborgs Stad ifrågasätter dock värderingarnas attraktionskraft när det kommer till att locka till sig direktörer och förvaltningschefer och menar att det finns andra delar som troligtvis lockar mer, exempelvis utmaningen i arbetet. Minchington (2006) trycker även på vikten vid att organisationen bör genomsyras utav bland annat sina värderingar och framstå som unika. Respondent 7 i Stockholms Stad menar att det inte finns någon gemensam värdegrund för organisationen förutom bemötandet mot både internt anställda och framför allt utåt mot Stockholmarna för att skapa en bra bild utav organisationen. Detta kan i sin tur kopplas till det som tidigare sagts om organisationens externa rykte. Vid ett gott bemötande stärks troligtvis Stockholmarnas syn på organisationen Stockholms Stad vilket därmed kan leda till ett gott externt rykte. Däremot kan det på samma sätt uppstå en oklarhet gentemot omvärlden om samma värderingar inte genomsyrar verksamheten. Organisationens samhällsansvar är något som båda organisationerna lägger stort fokus på som en attraktionsfaktor och det ingår i Göteborgs Stads perspektiv och Stockholms Stads budskapsplattform, som båda innefattar vad staden kan erbjuda sina anställda. Detta är även något som respondenterna framhäver som en skillnad och fördel gentemot privat sektor som allt som oftast fokuserar på de monetära delarna. Samtidigt menar respondent 4 i Göteborgs Stad att klyftorna mellan offentlig sektor och privat sektor bli allt mindre och allt fler organisationer i privat sektor kan även erbjuda det om tidigare endast fanns i offentlig sektor som exempelvis samhällsengagemanget, vilket även Minchington (2006) betonar.

Under området för *interna mätsystem* framhäver respondent 1 i Göteborgs Stad att det används inga mätsystem för att mäta prestationer när det kommer till uppnådda resultat i verksamheten för att det inte går i linje med stadens uppdrag och att det är skattepengar som finansierar verksamheten.

I de båda organisationerna framgår tydligt att de belöningar för arbetet som utgår är lönen och att det inte finns några ytterligare ekonomiska förmåner på direktörsnivå. Stockholm Stad framhäver däremot att det florerat osanna rykten gällande att stadens lönenivåer inte skulle matcha de marknadsmässiga lönenivåerna, vilket beskrivs av Barrow och Mosley (2006) under området för *belöning och erkännande* som en viktig faktor när det kommer till organisationens attraktivitet. Dahlqvist och Melin (2010) beskriver vikten av att skapa en motbild gentemot den negativa mediala bild som skapas vilket Stockholm uppfyllde genom att bemöta de osanna löne-ryktena genom att visa på stadens lönestatistik. Respondenterna i Göteborgs Stad säger sig inte uppleva någon vidare konkurrens gentemot privat sektor men respondent 3 framhäver ändå en oro gällande de kommande sänkta avgångsvederlagens effekt på organisationens attraktionskraft. Oron som finns syftar till de sänkta avtalen kan komma att leda till förhöjda lönekrav hos de framtida direktörerna och förvaltningscheferna. Berthon et al. (2015) framhäver även att organisationer med ett starkt varumärke ibland kan använda detta som attraktionskraft och därmed

sänka lönenivåerna i organisationens men respondent 4 menar att kommunen i sig inte kan tro att den är så attraktiv så att en rimlig lön inte behöver betalas ut.

Lärande och utveckling är ett område som beskrivs av båda organisationerna som en stark attraktionsfaktor för attrahera direktörer och förvaltningschefer. Detta är även ett område som Barrow och Mosley (2005) framhäver som en central del när det kommer till en organisations employer branding. Respondent 2 i Göteborgs Stad menar att det finns gott om kompetensutvecklingsprogram för direktörerna och förvaltningscheferna att välja mellan men att det är svårt för dem att hinna med. I Stockholms Stad fram kommer att det finns särskilda utvecklingsprogram som är givande både för individen och organisationen vilket står i linje med Barrow och Mosleys (2005) tankar om att behålla den kompetens som skapats inom organisationen.

5.2 Identitet-, profil och imagemodellen

Den budskapsplattform som Stockholms Stad tagit fram, samt de tre perspektiven som Göteborgs Stad utarbetat är båda ett uttryck för en del i organisationernas EVP. Enligt Backhaus och Tikoo (2004) handlar EVP om det organisationen bland annat kan erbjuda i form av dess specifika tjänster, vilka i detta fall handlar om att organisationen erbjuder en verksamhet där medarbetaren bland annat gör skillnad och bidrar till samhällsnytta, enligt organisationernas budskapsplattform och perspektiv. Respondent 7 och 8 beskriver budskapsplattformen som ett löfte till medarbetarna att det är det här som organisation står för, vilket är i linje med vad EVP innebär.

Några av respondenterna menar att deras organisationer är attraktiva endast genom att de är just offentlig sektor med allt vad det innebär såsom samhällsansvar och att de får mycket gratis i och med att de är synliga som organisationer. Ett EVP bör vara särskiljande mot konkurrenterna (Dyhere och Parment, 2009;2013), och det kan finnas en problematik kopplat till detta när det kommer till offentlig sektor, i och med att privat sektor alltmer erbjuder medarbetare det som innan endast kopplades till offentlig sektor, såsom det meningsfulla arbetet (Dahlqvist och Melin, 2010). Det kan således vara så att det inte räcker för organisationerna att tänka på verksamheten på det sättet att varumärket lever sitt eget namn, vilket respondent 1 framhäver.

Identitet-, profil- och imagemodellens (Holm, 2004;Larsson, 2008;Dyhere & Parment, 2013) område *identitet*, som handlar om medarbetarnas upplevelse av organisationen, är en viktig aspekt när det kommer till den grundvärdering som respondent 7 beskriver, vilken handlar om att bemötandet internt och externt är viktigt för organisationens kvalitet. Är medarbetarnas upplevelse av organisationen negativ kommer sannolikt kvaliteten i bemötandet internt, mot andra medarbetare, och externt, mot kunder, patienter och brukare, försämrats. Medarbetarnas upplevelse av organisationen är också viktig vad gäller det ambassadörskap som Dahlqvist och Melin (2010) lyfter fram som nödvändigt i ett bra employer branding-arbete och som både Stockholms Stad aktivt arbetar med i syfte att stärka varumärket. Även respondent 4 nämner vikten av att arbeta med ambassadörer. Ett lyckat arbete med ambassadörskap kräver dock att medarbetarnas upplevelse av organisationen är positiv, vilket enligt Dyhere och Parment (2013) mäts bäst genom medarbetarundersökningar och genom kartläggning av gemensamma nämnare bland medarbetarnas uppfattningar. Det kan utifrån den kartläggas om det krävs insatser och tillgodoseende av förväntningar internt för att ett ambassadörsprogram ska bli lyckat och också för att bemötandet internt och externt ska hålla den goda kvalitet som ledningen förväntar sig. Dahlqvist och Melins (2010) problematisering av medarbetarrollen i offentlig sektor, kan

påverka ambassadörskapet i och med att medarbetarna kan ha svårt att skilja på rollerna som medarbetare och medborgare, på grund av att medarbetarens politiska åsikter inte alltid stämmer överens med det uppdrag medarbetaren ska utföra.

Identitet-, profil- och imagemodellens (Holm, 2004; Larsson, 2008; Dyhre & Parment, 2013) område *profil*, som handlar om hur ledningen vill att organisationen uppfattas internt och externt, visar sig i respondenternas svar vad gäller budskapsplattformen och de tre perspektiven som respondenterna beskriver som det som ledningen vill förmedla inåt i organisationen samt till blivande medarbetare. Både Göteborgs Stad och Stockholms Stad lyfter i arbetet med budskapet, respektive perspektiven, fram utvecklingsmöjligheter för de anställda, vilket är något som Barrow och Mosley (2005) lyfter fram som en viktig del i arbetet med employer branding och fungerar som en attraktionskraft för medarbetare att vilja arbeta under hos den arbetsgivare som erbjuder lärande och utveckling.

Området *image* i Identitet-, profil- och imagemodellen (Holm, 2004; Larsson, 2008; Dyhre & Parment, 2013), vilket är ett mått på omvärldens inställning till organisationen, kan kopplas till Stockholms Stads grundvärdering att skapa goda relationer externt för att bygga ett gott rykte, i och med Grönroos (2008) argument att organisationens image bygger på kvaliteten mot kunderna externt. Organisationens image kan vidare kopplas till Knox och Freemans (2006) argumentation att området handlar om hur kommunikationen sker internt och externt. Mycket av den kommunikation som sker mellan omvärlden och offentlig sektor sker via media, vilket gör det viktigt hur offentlig sektor framställs och att det som skrivs i media stämmer med den önskade bilden som organisationen har om sig (Dahlqvist och Melin, 2010). Mycket negativa skrivelser påverkar nämligen varumärkesbildningen ogynnsamt (Dahlqvist och Melin, 2010), vilket respondenterna i Göteborgs Stad framhäver som ett problem medan majoriteten av respondenterna i Stockholms Stad inte anser det påverka organisationen, endast möjligen på kort sikt.

Dahlqvist och Melin (2010) menar att offentlig sektor har en historia av att inte bemöta det som skrivs i media, vilket de anser vara problematiskt i och med att det skapar negativa rykten och förstärker uppfattningen om organisationen som omvärlden får av den negativa uppmärksamheten. Göteborgs stad bekräftar detta genom uttalandet att de inte bemöter det som skrivs i media på grund av svårigheter i att bemöta det som skrivs i media på ett neutralt sätt och bemöta den kritik som oftast är politiskt laddad. Stockholms Stad menar snarare att de i allmänhet ger sin motbild, men att det inte görs vad gäller skrivelser om fallskärmsavtal, dels för att det ofta handlar om en individ och då görs inte det på grund av hänsyn till individen, och dels för att det är komplicerat att beskriva och försvara fallskärmsavtal.

Respondenterna i både Stockholms Stad och Göteborgs Stad upplever att det budskap som de vill förmedla också är det budskap som förmedlas. Om det är bilden som omvärlden och organisationen internt har kan inte uppsatsen svara på, då de grupperna inte undersökts. Däremot tyder Dahlqvist och Melins (2010) argumentation om medias stora påverkan på omvärlden på att organisationens *image* kan påverkas negativt när det skrivs ogynnsamt om organisationen, i synnerhet i och med att organisationerna inte alltid ger sin motbild till omvärlden. Det sistnämnda kan enligt Dahlqvist och Melin (2010) även påverka medarbetarna internt negativt, då de inte får god kännedom om sin organisation, vilket i sin tur leder till risken att de inte talar väl om sin organisation utåt.

6. Slutsats

Syftet med denna uppsats har varit att undersöka hur HR-praktiker i offentlig sektor behandlar den paradox de kan ställas inför, där det å ena sidan innebär att attrahera tjänstemän med höga fallskärmsavtal, vilka är finansierade utav skattepengar. Samtidigt arbetar HR-praktiker å andra sidan för ett attraktivt varumärke mot övriga medborgare, vilket kan påverkas negativt av bevakning från media rörande fallskärmsavtalen. Syftet har vidare varit att göra en jämförelse mellan Göteborgs Stad och Stockholms Stad i deras arbete med denna fråga.

Nedan kommer slutsatser presenteras utifrån den ordning att den del av syftet som innebär jämförelse mellan organisationerna diskuteras först, följt av slutsatser tematiserade utifrån uppsatsens frågeställningar.

6.1 Likheter och skillnader mellan Göteborgs Stad och Stockholms Stad

Överlag ser arbetet som respondenterna ansvarar för i de båda organisationerna relativt likt ut. Den största skillnaden mellan Göteborgs Stad och Stockholms Stad handlar om vilken roll politikerna har kopplat till verksamheten som stadsledningskontoret bedriver. Stockholm Stad är en mer självständig aktör i och med att ansvaret har delegerats från politiken till den politikervalda stadsdirektören tillsammans med de två biträdande stadsdirektörerna. I Göteborgs Stad är politikerna mer involverade i det arbetet som tjänstemännen utför. I linje med Dahlgvist och Melins (2010) diskussion om vem i offentlig sektor som ansvarar för ett gott rykte, kan frågan ställas vem som bär ansvaret i Göteborgs Stad och Stockholms Stad att organisationerna har en positiv bild om sig. Både Stockholms Stad och Göteborgs Stad fungerar som stabsfunktioner till kommunstyrelsen som har i uppgift att se till att det som kommunfullmäktige beslutar genomförs. Hur avtalen mot direktörer ser ut i de båda städerna beslutar politiken, men det är samtidigt stadsledningskontoren, alltså tjänstemännen, som arbetar med organisationernas employer branding både mot direktörer och övriga medborgare. Frågan är om det kan ställas krav på organisationerna att skapa mer tydlighet kring detta för att förbättra det externa ryktet eller attraktionskraften gentemot den eftertraktade kompetens, i och med att den offentliga sektorns uppbyggnad i sig är otydlig i och med att ledningen består av en majoritet och en opposition.

Göteborgs Stad upplever i större utsträckning än Stockholms Stad att medias bevakning och omvärldens uppfattning påverkar respondenternas arbete. En orsak till detta skulle kunna vara att Göteborgs Stad på senare tid florerat mycket i media vad gäller fallskärmsavtal, och när organisationen är i en sådan period påverkas arbetet mycket (DN 1992;DN 1993;DN 1996;GP a,b,c,d,e 2011;GP a,b,c,d 2015;Expressen a,b,c 2015).

6.2 Hur Göteborgs Stad och Stockholms Stad arbetar med employer branding mot tjänstemän som inte omfattas utav LAS

Den ena sidan av paradoxen, som handlar om att attrahera rätt kompetens till direktörsposter, beskrivs av respondenterna innebära en problematik för organisationerna. Både Stockholms Stad och Göteborgs Stad framhäver att villkoren för direktörer måste vara rimliga och stämna överens med villkoren på marknaden för att attrahera den kompetens organisationen behöver för fortsatt konkurrenskraftighet. Varken Göteborgs Stad eller Stockholms Stad arbetar dock med employer branding specifikt mot målgruppen blivande direktörer, utan de beskriver att det budskap som är tänkt att attrahera medarbetare till organisationerna också är ett sätt att attrahera direktörer. Båda

organisationerna menar också på att medias negativa framställning av organisationen inte påverkar de som är aktuella att söka direktörsposter med argumentet att de personerna har vetenskap om hur offentlig sektor konstant granskas och också att de personerna är medvetna om hur avtalen skrivs och därför inte påverkas av negativa skrivelser och att organisationens motbild och förklaring uteblir. Resonemanget kan dock vara riskabelt på lång sikt. Negativa skrivelser i media påverkar omvärldens uppfattning av organisationen (Dahlqvist och Melin, 2010), och oavsett om blivande direktörer påverkas direkt av det eller inte, så kan det ifrågasättas vem som vill leda en organisation med dåligt rykte. Organisationerna bör därför ta konsekvenserna av negativa skrivelser på allvar för att även i fortsättningen kunna attrahera den kompetens som efterfrågas för direktörsposter.

6.3 Hur Göteborgs Stad och Stockholms Stads arbete påverkas av omvärldens uppfattning och av medias bevakning

Både i Göteborgs Stad och Stockholms Stad upplevs den andra sidan av paradoxen, vilken handlar om negativ medial uppmärksamhets påverkan på medborgarna, som problematisk och många gånger onyanserad och oriktig. Göteborgs Stad ger dock sällan någon motbild mot medias framställning och Stockholms Stad gör det i vissa fall. Det finns dessutom en uppfattning hos respondenterna att Göteborgs Stad och Stockholms Stads arbete måste kunna fortlöpa utan påverkan av medias skrivelser, då arbetet annars stannar av. Med bakgrund i den diskussion som Dahlqvist och Melin (2010) och Barrow och Mosley (2005) för, gällande att en organisations anseende påverkas av den bild som ges om den i media, är det synsätt som organisationerna har problematiskt. För att påverka det rykte som kan skapas i och med negativa skrivelser krävs en strategi för hur detta ska bemötas externt mot omvärlden, för att stärka organisationens anseende, och också internt, för att skapa förutsättningar för medarbetare att vilja vara ambassadörer för organisationen. Dahlqvist och Melins (2010) problematiserande av medarbetarrollen i offentlig sektor, kan påverka ambassadörskapet i och med att medarbetarna kan ha svårt att skilja på rollerna som medarbetare och medborgare, på grund av att medarbetarens politiska åsikter inte alltid stämmer överens med det uppdrag medarbetaren ska utföra. Stockholms Stad och Göteborgs Stad bör därför kommunicera till medarbetarna vad organisationen förväntar sig av ett ambassadörskap så medarbetarna har lätt att ta till sig förväntningar på rollen, i och med att den kan vara komplex i offentlig sektor.

Som Dyhre och Parment (2013) påpekar behöver områdena *identitet*, *profil* och *image* samverka med varandra i syfte att undvika att organisationen upplevs som motsägelsefull. Risken finns att Göteborgs Stad och Stockholms Stads EVP idag är svagt om den interna och externa uppfattningen angående organisationen påverkas negativt av ofördelaktiga skrivelser, bristen på motbilder från organisationens håll, samt brist i intern information gällande sådana skrivelser. Om områdena *identitet*, *profil* och *image* inte överensstämmer riskerar kommunerna att uppfattas som otydliga i sin marknadsföring av varumärket. Göteborgs Stad och Stockholms Stad bör därför ta medias påverkan på allvar och göra en plan för hur de vill ge sin motbild till negativa rykten vid ogynnsam medial uppmärksamhet och också hur de ska informera medarbetare internt vad gäller dessa skrivelser för att undvika missnöje internt, vilket i sin tur påverkar omvärlden. För att mäta om Göteborgs Stad och Stockholms Stad har en överensstämmelse vad gäller omvärldens uppfattning om organisationen, uppfattningen om organisationen internt, samt hur ledningen vill uppfattas, alltså ett bra EVP, kräver det genomförande och analys av medarbetarundersökningar

och undersökningar externt med fokus på detta, vilket bör göras nu i samband med att budskapsplattformen, respektive de tre perspektiven, tagits fram i organisationerna.

Den grundvärdering som Stockholms Stad beskrivs arbeta efter, vilken handlar om bemötandet internt och externt, kan bli ett steg i ett långsiktigt lyckat employer branding-arbete. Om bemötandet i kontakten med kunder, patienter och brukare håller god kvalitet och leder till att bilden av organisationen är positiv, bör det finnas mindre utrymme hos externa parter att påverkas negativt av ogynnsamma skrivelser. Därför bör båda organisationerna arbeta för en god kvalitet i bemötandet när medarbetare möter göteborgarna, respektive stockholmarna.

6.4 Avslutande reflektioner och förslag till vidare forskning

HR-praktiker i Göteborgs Stad och Stockholms Stad framhåller alla att den paradox som beskrivs i uppsatsen inte upplevs som ett faktiskt problem i deras arbete. Både i Göteborgs Stad och i Stockholms Stad upplevs däremot problematik både vad gäller ena och andra delen av paradoxen, nämligen det externa ryktets påverkan av negativa skrivelser rörande fallskärmsavtalen, samt utmaning i att tillsätta tjänstemän som inte omfattas utav LAS. En slutsats kan vara att ansvarsområdena för aktiviteterna i respektive del i paradoxen inte ingår i samma tjänst och ansvar. Den HR-praktiker som sitter med chefsrekrytering är inte samtidigt ansvarig för organisationens employer branding-arbete.

En slutledning tycks också vara att HR-praktiker på Göteborgs Stad respektive Stockholms Stad behandlar paradoxen som så att de fokuserar på en utav sidorna i paradoxen, i detta fall att de har avtal som gör att de attraherar rätt kompetens till direktörsposterna. Båda organisationerna uttrycker i linje med det en oro för att inte kunna attrahera rätt kompetens i framtiden om avtalen försämras. Att skrivelser om dessa avtal har negativ klang i media tror majoriteten av respondenterna påverkar omvärlden men inte på lång sikt och menar att det inte är något de kan ta alltför stor hänsyn till.

Som förslag till vidare forskning skulle denna studie kunna kompletteras med undersökning av hur omvärlden uppfattar organisationen, samt hur medarbetarna internt uppfattar sin egen organisation. Detta skulle bidra till att en hel analys kan göras utifrån Identitet-, profil- och imagemodellen (Dyhre & Parment 2013; Larsson, 2008; Holm, 2004) för att ta fram hur uppfattningarna om organisationen stämmer överrens med hur ledningen vill att organisationen ska uppfattas, och då också urskilja hur starkt organisationernas EVP är.

7. Referenslista

- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2007). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Barrow, S & Mosley, R (2005) *The Employer Brand*. Chichester. John Wiley & Sons Ltd.
- Berthon, P. Ewing, M. & Hah, L.(2015) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding *International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications*, 24(2).151-172
- Brinkman, S, & Kvale, S. (2009). Den kvalitativa forskningsintervjun. 2 uppl. Lund Studentlitteratur
- Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Carp, O. (2004, 6 februari) Fallskärmsavtal dyr affär för kommunerna. *DN*
Hämtad 2015-03-17 <http://www.dn.se/sthlm/fallskarmsavtal-dyr-affar-for-kommunerna/>
- Canals, J. (2014), *Global leadership development, strategic alignment and CEOs commitment*, *Journal of Management Development*, Vol. 33 (5), 487 - 502. doi.[10.1108/JMD-02-2014-0014](https://doi.org/10.1108/JMD-02-2014-0014)
- Dagens Nyheter. (1993, 25 maj). *Fallskärmar ska vecklas upp*. Hämtad 2015-03-30, från <http://www.dn.se/arkiv/ekonomi/fallskarmar-ska-vecklas-upp>
- Dahlqvist, Ulf & Melin, Frans (2010), *Varumärken i offentlig tjänst*, Malmö, Liber
- Dyhre, A & Parment, A. (2013) *Employer branding - Allt du behöver veta föra att bil en attraktiv arbetsgivare*. Malmö: Liber.
- Edward E. Lawler III (2005), *Creating high performance organizations*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 10-17 doi: 10.1177/1038411105050304
- Fredriksson, M. (2008). *Företags ansvar. Marknadens retorik: en analys av företags strategiska kommunikationsarbete*. Diss. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Gezelius, M. (1992, 16 november) Fallskärmsavtal tickande bomb. Garantipensioner vanligt i kommunerna. *DN*. Hämtad 2015-03-16 <http://www.dn.se/arkiv/nyheter/fallskarmsavtal-tickande-bomb-garantipensioner-vanligt-i-kommunerna>
- Grahn-Hinnfors, G. (2015, 22 januari) Analys: gå till botten med förmånerna. *Göteborgs-Posten*. Hämtad 2015-03-25, från <http://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.2607768-analys-ga-till-botten-med-formanerna>
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 2. uppl. Malmö: Liber.
- Göteborgs Posten (2015, 27 januari) Statusmiljoner i Göteborg. *Göteborgs Posten*. Hämtad 2015-03-18.<http://www.gp.se/nyheter/ledare/1.2613422-statusmiljoner-i-goteborg>
- Göteborgs Stad. (2015). *Stadsledningskontoret*. Hämtad 2015-03-30, från <http://goteborg.se/wps/portal/enheter/fackforvaltning/stadsledningskontoret/>
- Henning, R. (2000). *Ledarskap och ledning i offentlig sektor – en problematisering* (Doktorsavhandling, 2000, 2). Stockholm: Centre for Advanced Studies in Leadership, Stockholm School of Economics. Tillgänglig: http://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba2000_011.pdf
- Holm, O. (2004) *Strategisk marknadskommunikation – Teorier och Metoder*, Malmö: Liber
Ekonomi

- Jerkert, B. (1993, 16 september) Fallskärmar lever kvar. Kommunerna och landstingen granskar sina gamla avtal. *DN, Ekonomi*. Hämtad 2015-03-19
<http://www.dn.se/arkiv/ekonomi/fallskarmarna-lever-kvar-kommunerna-och-landstingen-granskar-sina-gamla-avtal>
- Johansson, A. (2015, 21 januari) Dyra kommunala fallskärmar. *Göteborgs Posten*. Hämtad 2015-03-16. <http://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.2607752-dyra-kommunala-fallskarmar>
- Jönsson, S. (2009). *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber
- Karlsson, B. (1996, 4 juni) "Politiker tog efter näringslivet". 80-talets hejsan-svejsan-stämning lade grunden för dagens skandaler, menar s-riksdagsman. *DN*. Hämtad 2015-03-16
<http://www.dn.se/arkiv/nyheter/politiker-tog-efter-naringslivet-80talets-hejsansvejsanstamning-lade-grunden-for-for>
- Knox, S & Freeman, N. (2006) Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8). 695-716.
 DOI:10.1362/026725706778612103
- Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap. Upplaga 3*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lindström, O. (2011, 5 april) Tolv Vattenfallchefer med guldavtal . *Svenska Dagbladet* ,
Näringsliv. Hämtad 2015-03-17
http://www.svd.se/naringsliv/facket-rasar-over-fallskarmar_6065027.svd
- Littorin, J (2011 15 maj) Muttdömd får miljonfallskärm. *Dagens Nyheter*. Hämtad 2015-03-16.
<http://www.dn.se/arkiv/nyheter/muttdomd-far-miljonfallskarm>
- Minchington, B. (2006) *Your Employer Brand attract - engage - retain*. Torrens ville: Collective Learning Australia
- Nationalencyklopedin. (1986). *Fallskärmsavtal*. Hämtad 2015-03-30, från
[http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/fallskärmsavtal](http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/fallskarmsavtal)
- Nilsson, P. Wallo, A. Rönnquist, D och Davidsson, B. (2011) *Human Resource Development - att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Olsson, D. (2011, 6 augusti) Gamla förmåner lever kvar i kommunens bolag. *Göteborgs-Posten*. Hämtad 2015-03-30, från <http://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.691771-gamla-formaner-lever-kvar-i-kommunens-bolag>
- Olsson, D. (2011, 6 augusti) Så feta fallskärmar får vd:arna. *Göteborgs Posten*. Hämtat 2015-03-17 <http://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.691721-sa-feta-fallskarmar-far-vd-arna>
- Olsson, D. (2011, 6 augusti) Han får 2,25 miljoner i fallskärm. *Göteborgs Posten*. Hämtat 2015-03-17 <http://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.691765-han-far-2-25-miljoner-i-fallskarm>
- Olsson, D. (2011, 6 augusti) Så gjorde vi undersökningen. *Göteborgs Posten*. Hämtat 2015-03-17 <http://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.691664-sa-gjorde-vi-undersokningen>
- Olsson, D. & Johansson A (2015, 27 januari) F d vice stadsdirektören konsultar med fallskärm. *Göteborgs Posten*. Hämtad 2015-03-16. <http://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.2613431-f-d-vice-stadsdirektoren-konsultar-med-fallskarm>
- Patel, R. & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och dokumentera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Parment, A. & Dyhre, A. (2009) *Sustainable Employer Branding*. Malmö: Liber AB
- Sandström, G. Sköld J. & Nilsson G. (2015, 23 januari) Anneli Hulthén skrev under Delangs avtal. *GT*. Hämtad 2015-03-16. <http://www.expressen.se/gt/anneli-hulthen-skrev-under-delangs-avtal/>

Sandström, G & Nilsson, G. (2015 21 januari) Skyhöga fallskärmar för kommunala chefer. *GT*. Hämtad 2015-03-17 <http://www.expressen.se/gt/skyhoga-fallskarmar-for-kommunala-chefer/>

SFS 1982:80. *Lag om anställningsskydd*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet

Skölj, J.(2015 23januari) Kommunen erkänner fler fallskärmsavtal *GT*. Hämtad 2015-03-16. <http://www.expressen.se/gt/kommunen-erkanner-fler-fallskarmsavtal/>

Stukat, S. (2011). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

Stockholms Stad. (2015). *Stadsledningskontoret*. Hämtad 2015-03-30, från

[http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/Stadsledningskontoret-/
/](http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/Stadsledningskontoret-/)

***Bilaga 1. Intervjuguide - kandidatuppsats
PV1535 Examensarbete i personalvetenskap***

Inledningsvis

- Presentation av oss och uppsatsens syfte (fokus employer branding)
- Beskriv intervjustrukturen och hur lång tid intervjun beräknas ta
- Gå igenom etiska aspekter
 - Forskningssyfte
 - Anonymitet?
 - Inspelningstillåtelse?

Bakgrundsfrågor

- Vad har du för tjänst?
 - Vilka arbetsuppgifter och ansvarsområden ingår i den?
- Hur länge har du arbetat på den post du är idag?
- Vad är din roll i tillsättandet av nya direktörer?

Allmänna frågor

- Hur många personer rör det sig om som inte omfattas utav LAS inom kommunen?
 - Har samtliga av dessa personer fallskärmsavtal?
 - Hur ofta sker en rekrytering till dessa poster?
- Hur går dessa rekryteringsprocesser tillväga?
- Hur har arbetet med fallskärmar förändrats senaste tiden? Hur kommer det sig?
- Hur skrivs avtalen?
 - Vilka är delaktiga)?
 - Finns det en mall för dessa?
 - Hur stort förhandlingsutrymme finns det?

Frågor kopplade till teoriavsnittet

- Vad vill ni förmedla för budskap till blivande medarbetare? Nu och framöver?
 - Vad förmedlar ni för budskap till blivande medarbetare?
- Hur marknadsför ni er som arbetsgivare?
- Hur arbetar ni förutom med fallskärmsavtal för att attrahera rätt kompetens till direktörsposter?
 - (Diskutera organisationens arbete med employer branding utifrån modellen 'The employer brand mix')
 - Vad tänker du när du ser den här?
 - Finns det några områden ni arbetar mer eller mindre inom?
- Skiljer sig ert arbete med employer branding åt vad gäller direktörer?
- Vad finns det för utmaningar vad gäller att tillsätta tjänstemän som inte omfattas av LAS i offentlig sektor?
- Hur påverkas ert arbete av omvärldens uppfattning och/eller av medias bevakning?
- Hur informerar ni internt sådant som skrivs i medier?
- Upplever du att det finns en problematik i det arbete som sker parallellt med att arbeta med employer branding mot direktörsposter samtidigt som arbete med employer branding externt sker? Om ja:
 - Vad finns det för utmaningar?
 - Hur arbetar ni med det?
 - Hur ser det ut i framtiden vad gäller era insatser kring denna problematik?

Avslutande frågor

- Hur upplever du konkurrensen om kompetensen mellan era tjänster och privat sektors tjänster?
- Hur skiljer sig ert arbete med employer branding ifrån privata sektorns?
- Vad tror du får direktörerna att söka sig till er? Vad är deras drivkrafter?
- Vad fick dig att söka till Göteborgs/Stockholms stad?