



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR JOURNALISTIK,
MEDIER OCH KOMMUNIKATION

Unik, precis som alla andra

En studie av svenska kommuners arbete med att legitimera och särskilja sig i sin rekryteringskommunikation.

Elin Adermalm & Fanny Wetterdal

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i Medie- och kommunikationsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	HT 2017
Handledare:	Magnus Fredriksson
Kursansvarig:	Malin Sveningsson

Abstract

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i Medie- och kommunikationsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	HT17
Handledare:	Magnus Fredriksson
Kursansvarig:	Malin Sveningsson
Sidantal:	43 sidor
Antal ord:	16 104 ord exklusive bilagor
Nyckelord:	Kommunikation, rekryteringskommunikation, kommuner, rekrytering, legitimitet, särskiljning

-
- Syfte:** Syftet är att undersöka hur rekryteringskommunikation hos svenska kommuner kommer till uttryck. Detta satt i relation till det dilemma som uppstår mellan kraven på likhet som institutionella ramar ställer, och de fördelar som kan uppnås genom att framstå som en unik arbetsgivare.
- Teori:** Rekryteringskommunikation, legitimitet, särskiljning, retoriska arena
- Metod:** Metoden utgörs av en kvantitativ innehållsanalys på de argument som svenska kommuner lyfter fram sig själva i ett rekryteringssammanhang.
- Material:** Studien baseras på 237 texter där svenska kommuner har beskrivit sig själva och som har inhämtats på LinkedIn.
- Resultat:** Resultatet visar att många kommuner bedriver kommunikation i ett sammanhang för rekrytering. Totalt har 145 argument identifierats i den kommunikation som svenska kommuner använder i rekryteringssyfte. Dessa har kunnat kategoriseras enligt fyra teman som gäller: det som *individ* får, det som *förväntas av individen*, kommunen som *organisation* eller kommunen som *plats*. Inom dessa teman är det några topp-argument som utgör en stor del av de totala argumenten vilket talar för att kommuner i praktiken inte särskiljer sig markant från varandra. Vi har även kunnat definiera fem olika kommunikationsgrupper, baserat på hur de fyra temana har använts och placerat kommunerna i följande fem grupper: (1) kommuner som framförallt använder *platsargument* (2) kommuner som fokuserar på att redogöra för *organisationen*, (3) kommuner med fokus på både *individ och organisation*, (4) kommuner som främst använder sig av *plats- och organisationsargument* samt (5) kommuner som använder sig av *av alla teman*.

Förord

Detta är en kandidatuppsats skriven vid Göteborgs Universitet hösten 2017. Skrivprocessen har varit lärorik, uppskattad och mycket intensiv. I enlighet med traditionen vill vi framföra ett stort tack till alla de som hjälpt oss genom processen, utan er hade den inte varit möjlig att genomföra.

Tack till Josefine och Oskar som har lyssnat och peppat.

Tack till er som erbjudit hjälp med korrekturläsning och synpunkter.

Och framförallt ett stort tack till vår handledare Magnus Fredriksson för värdefull och lärorik handledning under arbetets gång, från början till slut.

Göteborg 2018-01-17

Elin och Fanny

Executive summary

Today there is a shortage of labour in the Swedish welfare. An estimated over half a million employees must be recruited to Swedish welfare sector to meet the current need. Swedish municipalities will be severely affected by this as they already have a shortage of labour. As municipalities are one of the largest providers of welfare services, the effects of the labour shortage can also affect large parts of society. The functions within the welfare services that we take for granted depend on a sufficient workforce. Thus, the labour shortage problem in the Swedish welfare sector should not be regarded as limited to individual workplaces, but rather as a problem for society as a whole.

A paradigm shift took place in Sweden during the 1990s. The shift concerned how the public sector should be run and organized. As a result, several activities previously run by the government, were now released into the commercial market. The effect of this is that Swedish municipalities today are exposed to competition, when it comes to employees and job opportunities. As competition against public organizations has become tougher, it becomes necessary for them to develop methods to be competitive. Organizations' communication has been shown to be close intertwined with their potential to attract workers. Swedish municipalities however, like most other organizations, exist under binding demands from society. This means that most organizations must act in a similar way to be legitimate according to the institutional framework that links them together. Many organizations are shaped to be similar, whether they intend to or not. Attempts to convey that the workplace is unique in comparison to other workplaces is therefore very complex. Several surveys carried out in the communication area even show that it is impossible. This creates a conflict for Swedish municipalities - on one hand serving as unique on the basis of competition principles, on the other hand are compelled by laws and regulations to be uniform. In this paper we discuss how Swedish municipalities handle the dilemma and how this is expressed in their recruitment communication.

The method consists of a quantitative content analysis conducted on the Swedish municipalities. The result shows that many municipalities carry out communication in a recruitment context. A total of 145 different types of argument have been identified in the communication that Swedish municipalities use for recruitment purposes. These have been categorized according to four themes: *what the individual gets*, *what is expected of the individual*, the municipality as an *organization* and focus on the municipality *as a place*. Within these themes, there are some top arguments that make up a large part of the total, which indicates that municipalities don't differ in practice from each other. In addition - five different groups have been identified among the Swedish municipalities communication in a recruitment context. These are: (1) municipalities that argue for them self foremost *as a place*, (2) municipalities that *are organization-focused*, (3) municipalities that focus on the *individual and organization*, (4) municipalities that *are place- and organization focused* and (5) municipalities that use a *combination of all four themes*.

The study's conclusion is that although there is a variation in how Swedish municipalities communicate, the similarities are striking. This substantiates that the municipalities are stuck in a trap of conformity, created by the binding demands from society, just like similar studies conducted on other authorities have shown.

Innehållsförteckning

Innehåll	sida
1. Inledning	7
2. Kommuner är i behov av att rekrytera	7
2.1 Kommuner är en marknadsaktör	8
3. Rekryteringskommunikation	9
3.2 Rekryteringskommunikationens funktioner	10
4. Förutsättningar för kommuners rekryteringskommunikation	11
4.1 Organisationer existerar inom särskilda ramar	11
4.2 Ramar formar organisationers beteende	11
4.3 Ett dilemma uppstår	13
4.4 Dilemmat i praktiken	14
4.5 Kommuner kommunicerar tre delar	15
4.6 Rekryteringskommunikation i relation till dilemmat	16
4.7 Arenan formar kommunikationen	17
5. Studiens syfte	17
Frågeställningar	18
6. Studiens upplägg	18
6.1 Urval	18
6.2 Val av metod	19
6.3 Val och utförande	19
6.4 Tillvägagångssätt vid kategorisering av argument	21
6.5 Diskussion	22
7. Kommuners rekryteringskommunikation	23
7.1 Kommuner på LinkedIn	23
7.2 Teman i kommuners texter	24
7.6 Temanas förekomst i relation till varandra	30
7.7 Fem kommunikationstyper finns bland Sveriges kommuner	32
8. Slutsats och reflektion	35
8.1 Fortsatta studier	39

1. Inledning

Inom den svenska välfärden råder det idag en stor brist på arbetskraft, ett problem som förväntas bli värre i framtiden. Detta beror till stor del på att många anställda inom välfärdssektorn idag är 50-talister, något som innebär att en stor del av personalkåren kommer att pensioneras inom de närmsta åren. I ljuset av detta beräknas den offentliga sektorn vara i behov av att rekrytera över en halv miljon nya medarbetare på mindre än fem år. Konkurrensen om kompetent arbetskraft är därför hård inom välfärdssektorn och bland de hårdast drabbade befinner sig Sveriges kommuner.. Eftersom kommuner tillsammans med landstingen är den största leverantören av välfärdstjänster kan bristen komma att påverka hela samhället och många av de funktioner som människor tar för givet ska fungera. Konsekvenserna av brist på arbetskraft i kommunerna stannar därför inte vid den enskilda arbetsplatsen utan kan påverka medborgarna i samhället.

Organisationers kommunikation har visats vara tätt sammanflätat med deras möjligheter att attrahera arbetstagare. Med grund i problemet ovan blir alltså en viktigt fråga hur kommuner idag arbetar för att attrahera arbetskraft med hjälp av sin kommunikation. När det kommer till att attrahera potentiell personal har det visat sig vara viktigt att framhäva det som är unikt och som kan positionera en arbetsplats i relation till en annan. Kommuner, likt andra organisationer, har en mängd handböcker och strategier att tillgå när de ska försöka särskilja sig från andra i rekryteringssyfte.

Men framgången vid rekrytering är inte möjlig att beskriva som ett fast recept. Svenska kommuner existerar, i likhet med de flesta andra organisationer, under bindande krav från samhället. Lagar, normer och vedertagna idéer om vad en organisation är och hur den ska fungera innebär att organisationer endast kan agera inom särskilda ramar för att samhället ska känna igen och erkänna den som en organisation. Detta innebär att många organisationer formas att vara likadana, vare sig de vill eller inte. Att förmedla att arbetsplatsen är unik i jämförelse med andra är därför mycket komplext.

Studien tar avstamp i de problem som svenska kommuner står inför och syftar till att undersöka *svenska kommuners rekryteringskommunikation och hur den kommer till uttryck*. Detta sätts i relation till kraven som kommuner har på sig att vara lika men samtidigt deras behov av att vara olika. Alltså positionerar sig studien på fältet för rekryteringskommunikation och söker att undersöka hur Sveriges kommuner hanterar spänningen mellan att vara unik samtidigt som samhällets krav tvingar dem att bli likadana. Flera undersökningar genomförda på annan typ av kommunikation talar till och med för att det omöjligt. Kan samma slutsatser dragna utifrån andra typer av kommunikation också dras ifråga om svenska kommuners rekryteringskommunikation?

2. Kommuner är i behov av att rekrytera

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) redovisade 2015 att de totala antalet arbetstillfällen som är kopplade till välfärdssektorn uppgår till över 1,1 miljoner. Det

innebär att var fjärde arbetsför medarbetare i Sverige arbetar eller någon gång kommer att arbeta inom välfärden. Enligt deras rapport behöver närmare en halv miljon nya medarbetare rekryteras till den offentliga sektorn fram till 2023 för att möta det behov som finns (SKL, 2015; Adermalm & Wetterdal, 2017). Den svenska välfärdssektorn står därför inför en stor utmaning och problemet är så pass omfattande att tillgängliga prognoser många gånger visar på omöjliga lösningsförslag. Bristen på arbetskraft yttrar sig framförallt inom välfärdssektorn och pågående forskning menar att 70 procent av tjugooårs-kullen under lång tid framöver skulle behöva rekryteras dit för att stilla behovet (Högskolan i Borås, 2017), något som av uppenbara skäl inte är möjligt.

Bristen på arbetskraft i välfärdssektorn beror till stor del på att många anställda har och kommer att pensioneras inom de närmsta åren. Ett generationsskifte är därmed att vänta. Bristen beror även på att människor förväntas leva längre och kommer således att behöva välfärden i större utsträckning än idag (SKL, 2011) samt att arbetstagare faktiskt väljer att arbeta inom andra sektorer än just välfärden (SCB, 2017). Denna problematik skapar en belastning för svenska förvaltningsmyndigheter och de hårdast drabbade verksamheterna är de kommunala, med en redan i dagsläget stor brist på kompetent arbetskraft (GR Kommunalförbund, 2017).

2.1 Kommuner är en marknadsaktör

Utvecklingen av välfärdsstaten har kommit att påverka Sveriges kommuner eftersom de är en av de huvudsakliga leverantörerna till välfärden. Idag har kommuner ett huvudmannaskap där de har ett tilldelat ansvar att se till att välfärden sköts på bästa möjliga sätt (Karlsson, 2008). Detta betyder att de agerar i rollen som myndighet med fast satta regler och tillvägagångssätt samt måste se till att den välfärd som erbjuds, oavsett om de själva eller någon annan har producerat den, lever upp till standard. Men kommuner befinner sig även på en öppen marknad och är själva producenter av välfärdstjänster (Karlsson, 2008) vilket innebär att de också måste konkurrera på marknaden om både arbetstillfällen och arbetskraft.

Innan 90-talets finanskris i Sverige var välfärden socialt driven med kraftig politisk marknadsinblandning, höga skatter och hårda satsningar på arbetsmarknadsregleringar. Efter krisen skedde ett paradigmskifte och välfärden omvandlades istället till den marknadsanpassade välfärden med fokus på effektivitet, privatisering samt minskade statliga kostnader (Larsson, Letell & Thörn, 2012:3) och staten började anamma marknadsmässiga principer för att kunna effektivisera (Premfors, 1998). Paradigmskiftet, med sin marknadsanpassning, kom att öppna upp för konkurrens inom välfärden och som en effekt av detta har kommuner börjat konkurrera med andra leverantörer på marknaden om arbetstillfällen (SKL, 2011). Bland dessa finns både leverantörer som kommunen anlitar för att utföra tjänster men även bolag som agerar helt självständigt (Ibid, 2011), något som bidragit till att skapa ytterligare konkurrens om både ekonomi och arbetskraft. Denna konkurrens har, förutom att förändra förutsättningarna för kommuner, påverkat vilka lagar som de måste förhålla sig till - både under den offentlighetsrättsliga lagstiftningen samt under lagar som är anpassade för privatiserade företag. Kommunerna sitter såldes på dubbla

stolar: de är både ytterst ansvariga för välfärden, vilken måste skötas enligt gällande lagstiftning, och samtidigt tvungna att tävla med konkurrenter utan samma bindande krav. Förutom att konkurrera med privatiserade bolag måste kommunerna också tävla med varandra, dock inte alltid på liknande sätt som traditionellt konkurrensutsatta aktörer, vilka ofta tävla med varandra om bland annat marknadsandelar, konsumenter och investerare (Hooley, Greenley, Fahy, & Cadogan, 2001). Trots detta är de inte desto mindre utsatta för konkurrens från varandra, framförallt om invånare, arbetstagare och företagare (Wæraas, Bjørnå & Moldenæs, 2015).

Kommuner konkurrerar om den knappa arbetskraft som finns tillgänglig idag. I dagens situation där arbetstagare både pensioneras samt har fler valmöjligheter är det av vikt att den kommunala delen av välfärdssektorn har en väl fungerande rekrytering. Kommuner är självstyrande sedan 1974 och i enlighet med sitt självbestämmande har de möjlighet att besluta över hur deras rekrytering ska gå till, så länge den förhåller sig till rådande lagar och regler (Karlsson, 2008). Det innebär att kommunerna i teorin kan välja hur, när och var som rekryteringen ska ske så länge de uppfyller regelverket. Likt mer kommersiella organisationer har kommuner möjlighet att arbeta strategiskt för att kunna konkurrera om och attrahera arbetstagare (Hankinson, 2001). Vanliga medel vid konkurrens om arbetskraft är ekonomiska förmåner, som exempelvis lön. Ett annat sätt att attrahera ny arbetskraft är genom organisationens rykte. Ju mer positivt en organisations rykte uppfattas, desto större är chansen att arbetsökande kommer att dra sig till organisationen (Edwards, 2009).

Ytterligare ett sätt att konkurrera med andra på är via kommunikation. Detta kan ske genom egna hemsidor, anslagstavlor på kommunhusen, online-plattformar samt lokala, regionala och nationella tidningar. Dessa kan alla fungera som plattformar där kommuner kan föra rekryteringskommunikation, dvs. kommunikation i syfte för att just *rekrytera* arbetskraft (Miller & Gordon, 2014:3f). Om organisationer kommunicerar delar om sig själva som den arbetsökande upplever som attraktiva eller önskvärda, skapas ett gott rykte och det är troligare att personer söker arbete där än hos en organisation som inte framstår som lika attraktiv (Wallace, Lings & Cameron, 2012).

3. Rekryteringskommunikation

Kommunikation konstituerar organisationer och det är erkänt att kommunikation är ett viktigt redskap för alla typer av arbeten (Miller & Gordon, 2014:3f). Det finns idag en mängd litteratur som rör strategiskt kommunikationsarbete i både nationella och internationella kontexter samt privata såväl som offentliga organisationer. Sammanfattat kan begreppet *strategisk kommunikation* sägas bestå av två delar vilka tillsammans definierar dess betydelse. *Strategi* antyder att kommunikationen är genomtänkt samt har ett syfte och är således inte oavsiktlig. *Kommunikation* står samtidigt för det medel som organisationen använder för att uppnå sitt mål, oavsett om det gäller att påverka eller informera mottagaren (Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Verčič & Sriramesh, 2007:3ff).

Forskning har funnit att kommunikation i många avseenden är sammanlänkat med Human Resource och har stor betydelse vid personalfrågor. Detta gäller i flera stadier, från rekrytering till karriär inom företaget fram till avslutad tjänst (Miller & Gordon, 2014:3f). En typ av strategisk kommunikation är kommunikation i relation till rekrytering. Detta är något som alla företag och organisationer måste ta hänsyn till när de söker efter ny arbetskraft och utan kommunikation är rekrytering inte möjligt.

Kopplat till problemet som svenska kommuner står inför behöver de både attrahera ny samt arbeta för att behålla befintlig arbetskraft. Denna studie gör dock en avgränsning till hur Sveriges kommuner arbetar för att kommunicera med presumtiva arbetstagare.

3.2 Rekryteringskommunikationens funktioner

Varken arbetstagare eller arbetsgivare kan någonsin vara helt säkra på att de är tillräckligt informerade om en situation i relation till rekrytering. Det betyder att det finns en så kallad informationsasymmetri mellan dem (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Vid denna asymmetri skapas ett behov hos både arbetstagare och arbetsgivare att minska gapet mellan att inte veta och att veta, ett gap som endast kan fyllas genom att söka upp information (ibid, 2016). Kommunikation i relation till rekrytering utgör därför den största länken mellan arbetsgivare och den arbetsökande (Matthews & Redman, 1998) och informationen som förmedlas fyller en mycket viktig funktion vid rekrytering. Innehållet i kommunikationen är också av betydelse vid rekrytering. Det finns empiriskt bevisade samband mellan organisationers möjligheter att rekrytera och deras arbete med sin framställning av sig själva som en god arbetsgivare. Vad kommunikationen innehåller och informerar om är därför viktigt både för att minska gapet samt för att attrahera arbetstagare.

För att kommunikationen ska vara effektiv bör innehållet innefatta de psykologiska såväl som de ekonomiska och funktionella vinster som en arbetstagare får av en viss arbetsgivare (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Somliga delar av organisationernas fördelar är lättare att framhäva än andra. Lokalisering, arbetsuppgifter och ekonomiska aspekter som lönesättning är några av de delar som enklare kan förmedlas medan andra delar som företagskultur och satsningar som arbetsgivaren gör gentemot anställda är svårare (Ibid, 2010). Kärnan i rekryteringsprocessen handlar i grund och botten om att hitta rätt person för rätt jobb (Bolman & Deal, 2005:177). Därför bör både efterfrågade kompetenser och kvaliteter som förväntas av den presumtiva arbetstagaren framgå i rekryteringskommunikationen. Från en arbetsgivares perspektiv handlar det därför om att förmedla arbetsplatsens förtjänster såväl som de förväntningar som organisationen har på en arbetsökande.

Rekryteringskommunikation kan se olika ut beroende på vilken arbetsplats det gäller. Studier menar dock att kommunikationen vid rekrytering är väsentlig i arbetet med att attrahera arbetsökanden i alla typer av organisationer (Karnaukhova & Polyanskaya, 2016). Det som är gemensamt för alla som försöker rekrytera är att kommunikation kan hjälpa dem att nå framgångar.

4. Förutsättningar för kommuners rekryteringskommunikation

I Sverige finns det idag idag 290 kommuner, alla med skilda förutsättningar.

Förutsättningarna är både externa och interna och rör bland annat invånarantal, boende på orten och utbildning samt ekonomiska resurser, organisering och politiskt styre. Med grund i dessa skilda förutsättningar bör en kommun inte likställas helt med andra organisationer, inte ens andra kommuner. Alla organisationer ser olika ut. Det är därför av betydelse att förstå förhållandena som gäller för en organisation för att kunna förstå dess förutsättningar att forma sin rekryteringskommunikation.

4.1 Organisationer existerar inom särskilda ramar

Definitionen av en organisation skiftar beroende på vem som tillfrågas men ett gemensamt konstaterade idag är att ingen organisation är självständig. Tvärtom är alla organisationer tätt sammankopplade med både andra organisationer och allt som sker i samhället samt är alltid beroende av utomstående faktorer som byten och konkurrens (Furusten, 2007:12ff; Riggs, 1975:150ff). I Sverige finns det många olika typer av organisationer som alla styrs av utomstående krav. Dessa krav antingen (1) formar vad de får göra rent lagligt, (2) påverkar vad som förväntas av dem som organisation eller (3) är tagna för givet och något som de ofta helt omedvetet anpassar sig till (Scott, 2007:49). Kraven sätter därmed ramarna för hur organisationer får och bör agera för att anses vara organisationer.

Alla myndigheter har en politisk natur och är långt ifrån helt autonoma (Fredriksson & Pallas, 2016). Det beror på att myndigheter såväl som kommuner är påverkade av politiska skiftningar och beslut och kan således inte helt själv styra över deras verksamhet.

Kommunerna är reglerade i svensk lagstiftning, närmare bestämt kommunallagen. På grund av kommunernas självstyre finns det ett visst spelrum för att forma hur de ska arbeta och organiseras internt, dock måste kommuner måste förhålla sig till lagstiftningen i sitt arbete, bland annat bygg-, skol- och socialtjänstlagen, förutom kommunallagen (SKL, 2017a). Trots att kommuner är självstyrande regleras deras arbete i lagen och de måste de facto följa de direktiv som Riksdag och Regering har satt (Ibid, 2017a). Kommuner är därför bundna av de krav på ansvarighet som ställs på dem och deras politiska band påverkar vilka uppgifter som de utför, både utifrån deras tilldelade uppdrag som myndighet men även utifrån lokal politik. Samtidigt förväntas kommuner utföra uppgifter för invånarnas bästa och med medborgarna i fokus (Karlsson, 2008:20ff).

4.2 Ramar formar organisationers beteende

Organisationer och deras struktur kan studeras på ett flertal sätt men för att förstå hur och varför organisationer kommunicerar måste de ramar som organisationen existerar inom definieras. Som nämnt ovan är lagar och regler en del av ramen, men det finns även andra drivkrafter och som visats påverka deras möjligheter att kommunicera.

Legitimitet

Organisationer eftersträvar ständigt att deras handlingar ska stämma överens med vad som är förväntat av dem som organisation. När sådan överensstämmelse uppnås skapar organisationen sin legitimitet (Dowling & Pfeffer, 1975). Legitimitet definieras generellt som organisationers försök att rättfärdiga sin existens genom att arbeta efter och i samstämmighet med de förväntningar som finns på dem. Dessa förväntningar handlar både om aktivt arbete att förhålla sig till regler men även om sådant som organisationer omedvetet tar hänsyn till, ofta för att de är förgivettagna. Om en organisation inte organiserar sig i linje med vad som förväntas kommer den heller inte att bli betraktad som en rättfärdigad organisation (ibid, 1975). Det har visat sig att organisationers anpassning till dessa förväntningar har kommit till uttryck i deras kommunikation, där innehållet många gånger förstärker de ramar som organisationer befinner sig inom. På så sätt förhåller sig kommuner till ramarna, samtidigt som de ständigt förstärker dem. Utifrån en normativ föreställning av legitimitet innebär det att organisationer eftersträvar det som är idealet för en viss typ av organisation. Många menar därför att det går att bedöma hur legitim någon är i förhållande till någon annan. Legitimitet är även en empirisk föreställning som studerats många gånger utifrån hur den kommer till uttryck genom organisationers faktiska arbete (Bodansky, Brunnée & Hey, 2008).

Lagar utgör som sagt ett av de tre ben som organisationer förväntas anpassa sig till och organisera sitt arbete efter (Scott, 2007). Normer utgör det andra och vedertagna idéer det tredje. Normerna består av vad som förväntas av en organisation men som inte är lagstiftat. Trots att normerna i många demokratiska samhällen överensstämmer med de faktiska lagarna är lagstiftning inte en förutsättning för legitimitet. En mängd uppgifter inom kommuner faller under dessa förväntningar, till exempel pistning av skidspåren i många kommuner i Norrland eller juldekoration i Stockholms innerstad. Dessa är inte lagstadgade men är något som kommunerna ändå prioriterar (Dowling & Pfeffer, 1975). Det tredje benet som kraven rör är generella idéer i samhället. Dessa är som nämnt något som de flesta organisationer omedvetet förhåller sig till. Bland annat är demokrati ett exempel på det. Demokrati är i alla högsta grad något som kommuner förhåller sig till och det skulle inte vara möjligt för en organisation att inte agera i linje med detta då demokrati är grundläggande i det svenska samhället. Organisationers strävan efter legitimitet kan alltså betraktas som en drivkraft bakom många av besluten som tas inom organisationer och påverkar även hur dessa kommunicerar (Ibid, 1975).

Positionering

Sett utifrån ett konkurrensperspektiv består världen av begränsade tillgångar och resurser. Gemensamt för alla samhällsaktörer är därför att de måste konkurrera med varandra om dessa. Ett slags drivkraft för organisationer är därför att hela tiden försöka skapa goda förutsättningar för att kunna ta del av tillgångarna (Furusten, 2014). Detta synsätt är en vanlig del av management-forskning och har kommit att bli en mycket erkänd förklaringsmekanism till att konkurrens överhuvudtaget existerar (Hooley, Greenley, Fahy, & Cadogan, 2001). I och med att konkurrensen mot offentliga organisationer har blivit hårdare har det blivit nödvändigt för dem att utveckla metoder för att kunna vara

konkurrenskraftiga (Læg Reid, 2011), trots de formella krav som finns på dem. Många studier talar för att detta är ett faktum inom offentliga förvaltningar och beskriver det som en anpassning till marknadsmässiga principer.

För att organisationer ska kunna konkurrera med andra är det av betydelse att de har ett anseende, något som kan påverka i vilken utsträckning de får ta del av ekonomiska fördelar såväl som resurser (Lövgren & Pallas, 2013). Anseende är ett verktyg för arbetsgivare att positionera sig gentemot andra. Positionering innebär att särskilja det som organisationen erbjuder i form av exempelvis tjänster, varor eller som arbetsplats gentemot de konkurrenter som finns på marknaden. Ett viktigt medel för positionera sig är kommunikation (Karnaukhova & Polyanskaya, 2016). Genom att kommunicera sitt anseende kan kommuner attrahera potentiella arbetstagare. Det innebär att många organisationer i sin strävan efter att särskilja sig försöker lyfta fram unika delar av sig själv och hur dessa bidrar till att organisationen kan betraktas som bättre än andra (Ibid, 2016).

Som en följd av detta har en stor mängd strategier och handböcker tagits fram vilka fungerar som guider för organisationer när de ska sticka ut bland konkurrenterna (Smith, 2015; Cornelissen, 2013; Sepstrup & Fruensgaard, 2010). Det finns således anledning att tro att många organisationer, såväl privata som offentliga, arbetar strategiskt utifrån marknadsmässiga principer. Dock har det konstaterats att många offentliga organisationer idag är ovilliga att förklara och benämna sina metoder och strategier som marknadsorienterade (Sataøen & Wæraas, 2015:443). Men inte desto mindre har offentliga organisationer visats vara tvungna att tillämpa liknande metoder som vinstdrivande företag för att kunna vara konkurrenskraftiga, i brist på andra lösningar.

4.3 Ett dilemma uppstår

Kraven på legitimitet och konkurrens kan ses som två drivkrafter som egentligen är mycket motstridiga, men är ändå något som organisationer anpassar sig till. Legitimitet innebär att organisationer försöker efterlikna ett ideal med effekten att de formas att bli likadana. Samtidigt medför konkurrens att organisationer drivs att positionera sig, genom att särskilja sig, från varandra. Det gäller både deras kommunikation såväl som det dagliga arbetet.

Dessa drivkrafter innebär att det finns en spänning, ett slags dilemma, hos alla kommuner där de å ena sidan tvingas vara likadana, å andra sidan tjänar på att vara olika för att överleva. Ett exempel där detta kan förstås i praktiken är inom de kommunala äldreboendena. Boendena är tvingade att agera efter samma lagar och regler vilket gör att de alla i många avseenden är likadana oavsett plats i landet eller specialistkunskap. Samtidigt måste äldreboendena särskilja sig från varandra och andra organisationer för att lyckas attrahera nya brukare och ny personal.

Det har genom tidigare studier visat sig att det i praktiken är mycket svårt att särskilja sig från andra liknande organisationer i motsats till vad många organisationer tror och

försöker göra (DiMaggio & Powell, 1983:147ff). Studierna i följande avsnitt pekar åt samma håll - att dilemmat existerar och hanteras med hjälp av organisationers kommunikation.

4.4 Dilemmat i praktiken

Två studier har undersökt det teoretiska dilemmat på olika områden, en på olika kommunikationen som universitet i Europeiska länder bedriver (Sataøen & Wæraas, 2016) och den andra på svenska sjukhus (Blomgren, Hedmo & Waks, 2016). Gemensamt för de båda studierna är att författarna konstaterar att kommunikationen är ett uttryck för utomstående krav, både legitimitets- såväl som marknadsmässiga. Slutsaten i dessa studier är att kommunikationen är strategisk med avsikt att skapa ett gott rykte och *differentiera* organisationen från andra liknande verksamheter (Blomgren, Hedmo & Waks, 2016; Sataøen & Wæraas, 2016:165). Dessa studier kan således bekräfta att myndigheter använder sig av strategisk kommunikation för att bygga ett anseende och ett rykte hos sig själva (Ibid, 2016:171). Det är dock inte enbart försök till särskiljning som har kunnat identifieras i studierna. Det har även visats att organisationerna som studerats fortfarande tar hänsyn till de legitimitetskrav som institutionaliserar dem (Blomgren, Hedmo & Waks, 2016). Författarna till den norska studien menar att användningen av marknadsekonomiska strategier i kommunernas kommunikation till och med kan öka spänningen mellan kommuners krav att vara legitima men samtidigt behöva vara unika eftersom strategierna inte är anpassade till de krav som kommunerna har på sig rent lagligt eller formellt.

Ytterligare ett perspektiv inom samma område kommer från en studie utförd på bloggare skrivna av rektorer vid svenska universitet. I denna studie har författarna tagit fasta på att offentliga organisationers kommunikation är påverkansbar av externa krafter. Författarna definierar dessa krafter som ekonomiska, politiska eller professionella (Lövgren & Pallas, 2013) och syns i olika delar av rektorernas kommunikation. Resultatet av studien visar att kommunikationen på bloggarna framförallt fokuserade på att bygga upp universitetens rykte. Detta är ett uttryck för författarnas definition av ekonomiska drivkrafter, eftersom ett bra rykte leder till fler studenter och bättre finansiering (Lövgren & Pallas, 2013). Organisationens försök att redogöra för sin legitimitet är ett exempel på hur politiska drivkrafter kommit till uttryck. Politiska beslut och strömningar bestämmer organisationers mål och till viss del dess processer. Hur organisationen förhåller sig till dessa legitimerande krav är alltså ett resultat av politiska drivkrafter (Ibid, 2013). Professionella drivkrafter handlar istället om organisationens status. Lövgren och Pallas (2013) menar att status handlar om vedertagna standarder om vad som är bäst, godkänt och dåligt. Dessa standarder visar sig i realiteten genom hur väl arbetet som sker i professionerna stämmer överens med vad som är den vedertagna standarden. Det är således professionen eller arbetet som bestämmer en organisations status. Att kommunicera vad organisationen gör och hur den arbetar är alltså försök att redogöra för, och möjligen försök att höja, en organisations status (Ibid, 2013).

Studien visar att organisationer faktiskt är utsatta för drivkrafter i samhället och att dessa visar sig i organisationens kommunikation. Detta resultat är väsentligt i relation till denna

studie eftersom det tar fasta på att kommunikationen är påverkbar och möjlig att beskriva utifrån påverkansfaktorer. Dessutom handlar de tre drivkrafterna som författarna lyfter både om legitimitet och positionering, något som gjorts gällande även i andra studier. Dock kan fynden från universitetsbloggarna inte översättas till svenska kommuner eftersom kommuner och universitet i många avseenden är vitt skilda från varandra. Istället hänvisas det till en studie utförd på norska kommuner av Arild Wæraas, Hilde Bjørnå och Turid Moldenæs. Denna kan i motsats till Lövgren och Pallas studie i större utsträckning likställas med Sveriges kommuner eftersom båda länderna har anammat likartade system i enlighet med den nordiska modellen¹ (SKL, 2017b).

4.5 Kommuner kommunicerar tre delar

Kommuner är politiska institutioner men spelar dock flera andra roller: de är en arbetsgivare; en producent av välfärdstjänster men också kanske det mest självklara - en plats. Detta faktum skiljer kommuner från alla andra typer av organisationer. I sin studie utförd på norska kommuner lyfter Wæraas, Bjørnå och Moldenæs (2015) att kommuner kan kommunicera om sig själva på bland annat tre olika sätt; som platser, organisationer eller politiska institutioner. Författarna har i ljuset av detta funnit att kommunernas kommunikation ser olika ut beroende på vilken roll av kommunen som avses.

Kommunen som plats

Studien visar att vid kommunikation om *platsen* riktar sig kommunikationen i stor utsträckning till de lokala invånarna men även till turister, potentiella invånare samt både befintliga och kommande näringsidkare. Strategiskt vill kommunen nå och få dem att känna sig attraherade att bo, arbeta eller sätta upp sin verksamhet på platsen (Wæraas, Bjørnå & Moldenæs, 2015). Det har gjorts gällande att kommuner tävlar med varandra och det har visats att platsen kan vara en viktig del i kommuners arbete att särskilja sig från andra och kommunikation om platsen har visats vara en betydande del av kommuners kommunikation. Genom att belysa delar av platsen som är unika arbetar kommunen därför för att skilja sig från konkurrenter (Ibid, 2015). Människors uppfattning om platsen har även visats ha betydelse ifråga om flytt mellan orter (Hankinson, 2001). Genom att argumentera för vad platsen erbjuder är det möjligt att attrahera människor både inom och utanför den fysiska plats som kommunen de facto utgör (Wæraas, Bjørnå & Moldenæs, 2015).

Kommunen som organisation

När *organisationen* kommuniceras riktas den till en annan målgrupp. Snarare än invånare är framförallt potentiella arbetstagare och kunder av intresse att nå (Wæraas, Bjørnå & Moldenæs, 2015). Målet är då att arbetstagaren ska identifiera sig med organisationens mål och vision. Detta har i längden visat sig ha positiva effekter för organisationen eftersom

¹ Både Sverige och Norge har många likheter i sin organisering; bland annat kommunalt självstyre, politiska band samt relation till staten. *Den nordiska modellen* är ett begrepp som kan användas som en beskrivning av gemensamma drag i välfärdsstaten (SKL, 2017).

individerna införlivar dess identitet och försvarar den (Thomaz, 2010:175ff; Wæraas, Bjørnå & Moldenæs, 2015).

Identifikation är av vikt för konkurrens. Att kommunicera kärnvärdena till sina arbetstagare och att dessa identifierar sig med dem leder till att en tydlig bild av organisationskulturen kommuniceras. När kommunen kommunicerar organisationen sker det i rollen som arbetsgivare (Wæraas, Bjørnå & Moldenæs, 2015).

Kommunen som politisk institution

I fråga om kommunen som en *politisk institution* menar författarna till studien att kommunikationen riktar sig till väljarna i de politiska valen. Det är väsentligt att kommunicera vad kommunen står för till de lokala väljarna för att få dem att engagera sig, (Wæraas, Bjørnå & Moldenæs, 2015). Vid denna aspekt av kommunen ser konkurrensen annorlunda ut enligt författarna. Eftersom kommunen som en politisk institution representeras av politiker och politiska partier är de dessa som konkurrerar med varandra om väljare (Ibid, 2015).

4.6 Rekryteringskommunikation i relation till dilemmat

Trots att ingen av studierna som nämnts ovan har fokuserat specifikt på rekrytering är det som poängterats viktigt ifråga om kommuners kommunikation och deras rekryteringsmöjligheter. Det har visats att kommuner kan kommunicera olika delar av sig själva men det har även visats att kommuner, likt många andra offentliga verksamheter, riskerar att hamna i ett slags överensstämelsefälla där de utomstående kraven formar dem att bli likadana utan att de kan göra något åt det. Men eftersom alla organisationer är utsatta för konkurrens måste de arbeta för att särskilja sig från mängden, något som kan ske på olika sätt i enlighet med vad studier har kommit fram till. Inte heller ser alla offentliga verksamheter likadana ut vilket gör att Sveriges kommuner kan antas skilja sig åt i flera avseenden. Eftersom ingen kommun existerar under kliniskt lika förutsättningar eller har samma möjligheter att kommunicera torde det också innebära att kommunikationen och förutsättningarna för kommunikationen kan se annorlunda ut beroende på kommun (Heide, Johansson & Simonsson. 2012). Sett till problematiken med arbetskraftsbrist hos svenska kommuner är en viktig fråga hur kommunerna då faktiskt kommunicerar för att attrahera arbetskraft.

Studierna ovan tar fasta på att svenska kommuners kommunikation är utsatt för påverkan av utomstående faktorer. Det är därför rimligt att anta att detta även gäller för rekryteringskommunikation. Den grundläggande frågan är alltså hur kommuner faktiskt arbetar för att utmärka sig själva som arbetsgivare när de existerar under krav som nästintill tvingar dem att vara lika. Eller lyckas de helt enkelt inte att göra det? Att besvara denna fråga är av intresse eftersom det idag faktiskt saknas forskning om hur kommuner arbetar med sin rekryteringskommunikation för att särskilja sig från andra.

4.7 Arenan formar kommunikationen

I kapitlet ovan har grunden för studien lagts i form av teori och tidigare studier. Utifrån detta har de villkor som finns för organisationer idag, och hur de måste förhålla sig till dessa när de kommunicerar, presenterats och utretts. Inom kommunikationsforskning har man länge eftersträvat möjligheter att förstå och kunna beskriva sammanhanget där kommunikation sker (Heath & Frandsen, 2008). *Retoriska arenor* är en sådan beskrivning av den metaforiska plats där kommunikationen äger rum och är något som många menar påverkar kommunikationsmöjligheterna (Ibid, 2008). Den retoriska arenan kan kortfattat beskrivas som det sammanhang, eller den kontext, där olika aktörer som exempelvis organisationer, konsumenter och myndigheter träffas för att ta del av eller diskutera specifika frågor. Kontext beskriver de gemensamma ramar som gör att kommunikationen kan tolkas och förstås av de aktörer som deltar. Dessa konstituerar kommunikationen som äger rum och styrs bland annat av kulturella aspekter som vanor, traditioner och normer inom en given grupp men även av den kommunikativa situationen. Det är den givna kontexten som påverkar att en viss typ av kommunikation är lämplig i undervisningssyfte medan en annan typ av kommunikation är lämplig i hemmet eller mellan vänner (Ingraham, 2010). Det är även det som gör att en typ av kommunikation är accepterad i ett sammanhang men kan bli helt oförstådd i ett annat. Sammanhanget där kommunikationen äger rum spelar således en viktig roll när det kommer till hur kommunikationen utformas (Ibid, 2010).

Kommunikation är argumentation

Studien tar avstamp i att en organisations handlingar är att betrakta som strategiska (Hallahan et. al., 2007). I den retoriska teorin betraktas all kommunikation som argumentativ och budskapen som förmedlas antas därför bära på viss mening (Fredriksson, 2008:21). En förutsättning för denna studie är alltså det faktum att kommuners rekryteringskommunikation är möjlig att studera och analysera ur en retorisk synvinkel där all kommunikation betraktas som argument. Då rekryteringskommunikation är i fokus för denna studie är en viktig fråga således var den typen av kommunikation återfinns. Utifrån ett antagande att situationen, eller sammanhanget, påverkar hur rekryteringskommunikation ser ut har ett noga övervägt urval genomförts för att fånga in den avsedda kommunikationen.

5. Studiens syfte

Det finns ett dilemma som kommuner står inför och som har visats påverka deras kommunikation. Med grund i detta har en intressant fråga väckts till liv: hur hanterar svenska kommuner det faktum att utomstående krav tvingar dem att vara lika för att få acceptans och kunna legitimera sina verksamheter samtidigt som det finns vinster i att skilja sig åt och vara unika? Studiens syfte är därför att undersöka *svenska kommuners rekryteringskommunikation och hur den kommer till uttryck*.

Frågeställningar

1. I vilken utsträckning bedriver svenska kommuner rekryteringskommunikation?
2. Hur ser kommunernas rekryteringskommunikation ut?
3. Hur hanterar svenska kommuner spänningen mellan att å ena sidan vara lika, å andra sidan särskilja sig i deras rekryteringskommunikation och lyckas de särskilja sig från varandra?

6. Studiens upplägg

Studiens upplägg har bestått av tre delar: urval, metodval och genomförande. Tillvägagångssättet presenteras i samma ordning nedan.

6.1 Urval

Studiens material har samlats in från plattformen LinkedIn. LinkedIn valdes som insamlingskälla eftersom det är ett forum där kommuner och deras rekryteringskommunikation har goda förutsättningar att finnas. LinkedIn som socialt medium betraktas som en retorisk arena som knyter samman arbetstagare med arbetsmarknaden såväl som ett nätverk där yrkesutövare knyter band till andra yrkesverksamma (LinkedIn, 2014). Detta gör att de användare som verkar på plattformen är kopplade till arbetslivet. LinkedIn är därför en arena högst aktuell för rekryteringskommunikation. På plattformen existerar även konkurrens eftersom LinkedIn i sin natur möjliggör jämförelse mellan både arbetstagare och arbetsgivare till skillnad från exempelvis kommunernas egna hemsidor. Teori som presenterats tidigare på området talar för att kommunikation i syfte att särskilja sig är tätt sammanflätat med konkurrens. På LinkedIn existerar således goda förutsättningar för att kunna studera det dilemma som har eftersträvat att undersökas. LinkedIn som medium har i många år varit populärt och det rankades 2016 som det tredje största sociala mediet i Sverige (Svenskarna och internet, 2016). Det var därför möjligt att anta att många kommuner hade en profil på plattformen.

På LinkedIn kan kommunerna presentera sig i särskilda texter som arbetsgivare och det är dessa som har varit studieobjekten. Dessa texter "Om oss" eller "Fakta" är det som besökare först kommer i kontakt med när de söker efter en organisation. Formen på texterna är begränsad och har antagits bestå av det som kommunerna ansett vara viktigast att förmedla och lyfta fram om sig själva som arbetsgivare. En stor fördel med texterna är att det funnits en likhet mellan dem. Kanske framförallt gällande formatet, men även eftersom samtliga kommuner har haft lika förutsättningar att använda utrymmet för att kommunicera. Texterna, som i denna studie kallas "Om oss", är en plats där en mer övergripande argumentation kan komma till uttryck, till skillnad från platsannonser. Det gör att texterna har representerat en generell rekryteringskommunikation som inte varit styrd av tjänstebeskrivningar eller liknande. Studieobjekten har således hämtats från en

och samma plats, bestått av en specifik typ av text och tagit plats i ett sammanhang för rekrytering där konkurrens mellan aktörer existerar. Sammantaget har det gjorts att texterna "Om oss" har haft goda förutsättningar att fånga in det essentiella för studien - nämligen kommuners kommunikation i ett rekryteringssammanhang. Resultatet har därför bedömts representera den kommunikation som var avsedd att studeras.

Texterna har dock inte kunnat uttala sig om hur kommuner har arbetat när de utlyser specifika tjänster. Inte heller om hur kommunen arbetar med rekryteringskommunikation i andra sammanhang än på den valda plattformen. En brist med valet av LinkedIn är att mediet trots sin popularitet inte används av alla organisationer. Kommuner som inte funnits på plattformen har på grund av det exkluderats från studiens material. Resultatet som har redovisats kan därför endast vara representativt för de kommuner som faktiskt funnits på plattformen under den aktuella tiden. För att studera alla kommuner skulle flera typer av material ha kunnat tas med, som exempelvis platsannonser eller andra liknande texter, så att även de kommuner som inte haft en användarprofil på LinkedIn skulle inkluderas. Att ta med flera typer av material i studien hade dock inneburit att resultatet skulle blivit svårtolkat eftersom texter av olika karaktär inte kan likställas. Dessutom hade en sådan uttömmande studie varit för extensiv för den tidsram som studien förfogad över. Det är däremot viktigt att komma ihåg att kommuner mycket väl kan arbeta med rekryteringskommunikation i andra sammanhang även om de inte gör det på LinkedIn.

6.2 Val av metod

Valet av metod grundades i studiens anspråk att kunna generalisera kommuners rekryteringskommunikation och har byggts på en renodlad kvantitativ innehållsanalys av texterna "Om oss" som Sveriges kommuner har publicerat på LinkedIn. Den kvantitativa innehållsanalysen är effektiv ifråga om att besvara hur och vilken typ av argument som är mest frekvent (Esaïasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2012), i detta fall i kommunernas rekryteringskommunikation på LinkedIn. Den kvantitativa innehållsanalysen bygger på att det finns en mening med att kvantifiera, dvs. att kunna mäta kommunikationen. Hur ofta ett innehåll lyfts fram antyder nämligen hur högt avsändaren värderar det, alltså är det av betydelse hur ofta ett visst innehåll förekommer (Berelson, 1952:20).

Författarna diskuterade kring valet av metod och trots att fördelar sågs i den kvalitativa metodens analyserande natur var den kvantitativa metoden lämpligare för att kunna se skillnader och likheter i kommunernas kommunikation. Insamlingen av materialet har därför skett kvantitativt. Först har kommunernas texter brutits ned för att minsta meningsbärande enhet skulle kunna identifieras och sedan har antalet förekommande argument räknats. Därefter har de siffror och resultat som har funnits analyserats.

6.3 Val och utförande

Studiens material samlades in genom att söka upp samtliga Sveriges kommuner på LinkedIn och sammanställdes den 13 november 2017. För att se ifall det fungerade att koda,

dvs. att räkna, argumenten i texterna valde författarna att först läsa samma tio texter på varsitt håll för att sedan koda dessa individuellt. Därefter jämfördes kodningarna och i de fall där de skiljde sig åt diskuterades en gemensam tolkning fram. Genom att testa överensstämmelsen av kodningarna på detta sätt kunde studiens tillförlitlighet säkras (Esaiasson et. al., 2012:207). Vid denna tidpunkt betraktades hela texterna från vardera kommun som en analysenhet men efter testkodningen bestämde sig författarna för att dela upp texterna och omvandla analysenheterna från hela texter till mindre stycken och meningar. Texterna delades till så korta analysenheter som möjligt för att lyckas identifiera argumenten på bästa möjliga sätt. Detta bedömdes ge bättre förutsättningar att kunna koda argumenten i texterna mer systematiskt eftersom många argument förekommit i de flesta texterna.

Alla texter har bedömts utifrån samma förutsättningar. Trots att kommunernas olika engagemang på plattformen samt olika möjligheter och svårigheter kan vara faktorer som påverkar texternas utformning har detta inte tagits hänsyn till i studien. Författarna har även gjort ett antagande att hela kommunen står bakom texten trots att det i praktiken kan vara en specifik avdelning eller person som publicerat dem. Istället har alla texter bedömts utan hänsyn till bakomliggande omständigheter. Det resultat som presenteras är därför den faktiska kommunikation som texterna innehåller och inte varför den är utformad som den är.

Därefter fortskred arbetet att koda texterna från de resterande kommunerna. Detta gjordes både gemensamt och på olika håll på grund av att mängden texter gjorde det svårt att hinna med alla tillsammans. Analysen av materialet har skett under en period mellan den 21 till 30 november 2017. I och med att det empiriska materialet är tidsbegränsat innebär det att analysen inte skulle vara lika träffsäker om en eller flera texter skulle ändras.

Kodning

I studien har argument i kommunernas texter placerats under olika variabler. En *variabel* representerar i studien en *typ av argument* och texternas innehåll har kunnat placeras under en eller flera variabler beroende på hur många argument som förekommit. Kodningen skedde även så att ett argument endast har kodats en gång per variabel, som ett tecken på att detta finns och inte antalet gånger som det har dykt upp. För att kunna identifiera olika nyanser som kunde finnas i texterna var det viktigt att ta fasta på eventuella variationer, genom att skapa nya variabler. Placeringen av argument i variabler har därför skett induktivt. Innehållsanalysens induktiva arbetssätt innebär att en kodbok (bilaga 1; bilaga 3) byggdes upp med takt att texterna lästes och innehåller inga variabler som är fastställda på förhand. Detta innebär även att kodboken med större sannolikhet bättre stämmer överens med texternas verklighet än om författarna på förhand skulle ha bestämt variablerna. Variablerna togs istället fram av empiriska observationer. När alla argument hade kodats bearbetades materialinsamlingen. Detta innebar att variabler med snarlik innebörd kunde slås samman till en och samma. Det visade sig också tidigt att kommunernas argumentation var möjlig att dela in i mer övergripande kategorier, utöver variablerna.

Allt arbete kan inte alltid gå felfritt och författarna har stött på vissa problem. Den största svårigheten var troligtvis översättningen från argument till variabel. Eftersom olika argument från olika kommuner i flera fall har hamnat under samma variabel har denna behövt formuleras så att den både täcker det som argumenteras för och samtidigt inte förlorar innehållet i argumentationen. Att få variablerna passande efter innehållet har i vissa fall varit smidigt och i andra fall inte ens möjligt. Exempelvis har ordet *tillsammans* kodats som *samarbete/gemenskap* där även andra argument har passat men ordet *livskvalitet* har inte kunnat kodas som något annat än just *livskvalitet*. Författarna hade en ursprunglig princip att koda alla argument explicit men viss modifikation behövdes göras för att studie inte skulle resultera i lika många variabler som argument. I enlighet med ansatsen att koda explicit har dock alla val som tagits tydligt förklarats i kodboken för att studien ska vara möjlig för andra att utföra. Efter det att kodningen hade färdigställts utfördes ytterligare tester för att säkerställa att den skett likvärdigt genom processen. Testerna visade att endast en liten andel av kodningarna var felaktiga vilka åtgärdades gemensamt av författarna.

6.4 Tillvägagångssätt vid kategorisering av argument

Eftersom texterna bröts ned i mindre delar är det både stycken, meningar och ibland enstaka ord som har analyserats. Detta beror på att ett ord enskilt har kunnat vara ett argument likväl som det ibland har krävts ett helt stycke för att ett argument ska framträda. Texternas längd har varierat vilket också har påverkat innehållet och andelen argument. Eftersom studiens ansats är att beskriva kommuners rekryteringskommunikation i texterna "Om oss" har det varit viktigt att få med hela innehållet i texterna. Det innebar att vissa kommuner har haft 40 kodningsbara argument medan andra kommuner endast haft ett. Sammantaget har detta möjliggjort att en fullständig bild av kommuners argumentation på LinkedIn har framträtt, både ifråga om variation och frekvens.

De olika argument som har hittats har omvandlats till en variabel som beskriver argumentationen på ett övergripande sätt. Det har gjorts för att kunna finna både likheter och olikheter i kommunernas kommunikation. Exemplet nedan visar hur kommunernas kommunikation i texterna har översatts till variabler i studien. I exempel 1 nedan erbjuder kommunen individen möjligheten att göra karriär - det vill säga variabeln *karriärmöjlighet*.

Exempel 1: "Med 140 olika yrkesroller inom olika verksamheter finns det *karriärmöjligheter för alla typer av kompetenser*"

I sökandet efter minsta meningsbärande enhet har ett argument kunnat kodas i flera variabler för att täcka allt som argumenteras för. Exempel 2 redogör för hur detta har skett i praktiken och argumentationen har kodats som *natur/landskap, förenings- och kulturliv* samt *aktiviteter och evenemang*.

Exempel 2: "I Östersund kan du njuta av närheten till storslagna fjällandskap, ett *myllrande kulturliv, gastronomiska upplevelser utöver det vanliga och sportevents i världsklass*."

Exempel 3 nedan redogör för att kommunen ifråga arbetar för delaktighet och gemenskap gentemot sina medborgare vilket i studien har översatts till argumentationstypen *medborgarfokus*.

Exempel 3: *“Vi finns till för våra medborgare och vårt uppdrag är att göra skillnad i deras vardag. Våra medborgare ska känna att de är delaktiga och kan påverka sin vardag och närmiljö. Därför har vi medborgarens fokus i allt vi gör”*

Exempel 4 är ett självklart exempel på hur kommunen beskriver organisationens storlek och har kategoriserats som *storlek/antal anställda i organisationen*.

Exempel 4: *“Vi är den ”lilla kommunen” med våra runt 400 medarbetare...”*

Exempel 5 är från en kommun som tar upp närhet till miljö och argumentationen har kategoriserats som *miljö/landskap*. Exempel 6 tar istället upp kommunens närhet till Stockholm och har därför kategoriserats som *närhet till stor/större stad*.

Exempel 5: *“Nära vattnet, skogen, staden och naturen”*

Exempel 6: *“... och en modern stadskärna endast 20 minuter från centrala Stockholm.”*

6.5 Diskussion

Studiens alla delar, både det praktiska arbetet, insamlingen av materialet samt bearbetning av resultatet, har utförts så att de är möjliga att replikera av den som så önskar. På så sätt har författarna garanterat att studiens resultat inte är beroende av den individuella forskaren. Det är dock viktigt att inse att alla människor har olika förförståelse och tolkar enligt skilda ramar. Beroende på om en person är gammal, ung, man, kvinna, fattig eller rik kommer denne omedvetet att tolka ett innehåll efter egna erfarenheter och åsikter, något som kan påverka analyserna av resultatet. I förebyggande syfte har författarna vidtagit åtgärder för att minska risken att resultatet påverkas av subjektiva tolkningar. Därför har ett kodschema tagits fram där tydliga ramar har satts för hur materialet ska studeras. Författarnas egen förförståelse som kommunikationsstudenter är alltså något som kan påverka resultatet. Materialet har studerats genom att aktivt söka argument, något som gör att författarnas läsning av texterna antagligen skiljer sig från gemene mans. Detta är ofrånkomligt men kan faktiskt betraktas som en fördel för studien eftersom författarnas bakgrund har möjliggjort den empiriska materialinsamlingen.

Eftersom studien inte har kunnat vila på en redan etablerad operationalisering av en befintlig teori har författarna behövt bygga en egen, med hjälp av relevanta studier och observationer. Detta innebär att den teoretiska ramen inte varit helt given från början och att det inte funnits några på förhand definierade operationella indikatorer att förlita sig på. I det här fallet har rimliga och relevanta resonemang varit av största vikt. I studien har det

också varit tillämpligt att använda sig av begreppet *face validity* eftersom kodningen både skett induktivt samt på det uppenbara innehållet. Detta betyder alltså att argumenten har översatts till det mest självklara vilket förhoppningsvis även betyder att många kan stämma in i samma översättning.

Kodningen har testats flertalet gånger och författarna har varit noga med att räkna in alla möjliga argument i sin studie för att kunna ta vara på minsta meningsbärande enhet. Översättningen till variabler har varit genomtänkt för att undvika att det faktiska innehållet har ändrats. Denna översättning har dock inte varit helt problemfri och det har framförallt varit svårt att översätta argument till variabler som beskriver innehållet på ett sanningsenligt sätt. I vissa fall har det även varit svårt att förstå vilken del av kommunen som argumenten talar om. Har det handlat om arbetsplatsen? Eller om arbetsgivaren? Eller till och med om platsen? Denna svårighet har medfört att vissa argument helt enkelt lämnats utanför studien med anledningen att de inte har kunnat förstås. Den valda metoden med induktiv läsning har dock även i slutskedet bedömts vara mest lämplig eftersom fenomenet i fråga inte studerats på detta sätt förr.

7. Kommuners rekryteringskommunikation

Utgångspunkten har varit att LinkedIn är en retorisk arena. Plattformen är ett forum kopplat till arbetsmarknaden där aktörerna, i detta fall kommuner, är utsatta för konkurrens både från varandra och andra organisationer. Resultatet som presenteras nedan bör således betraktas som en produkt av den retoriska arena som har undersökts. I fokus för studien befinner sig ett dilemma som kommuner står inför när de kommunicerar där de å ena sidan tvingas vara lika, å andra sidan kan tjäna på att vara unika. Nedan är en presentation av det belysta problemet som denna studie undersökt, närmare bestämt hur dilemmat hanteras av kommunerna och hur det kommer till uttryck i deras rekryteringskommunikation.

7.1 Kommuner på LinkedIn

Av Sveriges 290 kommuner har 238 av dem en registrerad profil på LinkedIn. En av dessa kommuner, Filipstad, beskriver sig dock inte med någon text och är därför inte en del av det analyserade materialet. Övriga 52 kommuner, 53 inklusive Filipstad, kommunicerar inte alls på plattformen (bilaga 2). Alltså har drygt 8 av 10 svenska kommuner en profil på LinkedIn idag.

Texterna "Om oss" är beskrivningar av kommunerna skrivna av kommunerna själv. Dessa texter är det som först möter besökaren och kan anses utgöra ett första intryck. Vid materialinsamlingen av kommunernas texter är det första intrycket att det faktiskt finns en variation ifråga om texternas längd, språk och formalia. I studien har endast kommunernas texter "Om oss" studerats och ingen värdering har lagts vid deras profilbilder eller annan information. Det kan dock konstateras att vid de fall där kommunerna har använt sig av en profilbild har denna utgjorts av det aktuella kommunvapnet eller kommunlogotypen.

Texternas uppdelning

Kommunernas texter "Om oss" delades upp till totalt 1585 analysenheter bestående av stycken eller meningar beroende på hur kommunernas texter har formulerats. Av dessa 1585 bedömdes 1480 vara kodningsbara och resterande ansågs antingen vara för otydliga eller helt enkelt sakna innebörd.

Kommunerna har byggt upp sina texter olika varav vissa endast har använt sig av en mening medan andra beskriver sig i flera stycken. Den längsta texten är skriven av Sunne kommun och utgörs av 17 stycken. Därefter delar fyra kommuner på andraplatsen med 15 stycken vardera; Finspång, Partille, Örnsköldsvik och Östersunds kommun. Öckerö och Trollhättan står för de två kortaste texterna i urvalet med endast ett stycke vardera. I snitt har kommunernas texter delats upp i 6-7 stycken var. Utifrån styckena har kommunernas argument utvunnits. Totalt har 145 argumentstyper identifierats och svenska kommuners argument har i detta sammanhang beräknats vara hela 2889 stycken till antalet. Detta innebär att varje kommun i snitt använder sig av drygt 12 argument när de kommunicerar i sin text "Om oss". I praktiken förekommer dock olika många argument i kommunernas texter. Kommunen som använder sig av flest argument är Örnsköldsvik som använt sig av totalt 41 argument i sin text. Trots det stora antalet argument i Örnsköldsviks text är detta att räkna som ett undantag snarare än en regel. Snabbt därefter sjunker antalet argument till 30 i Östersunds text och till 28 vardera i Malung-Sälens och Sunnes följt av 27 argument i Motalas. De kommuner som har använt sig av minst antal argument är Bengtsfors och Öckerö som båda har använt sig av två argument vardera samt Trollhättan med endast ett argument.

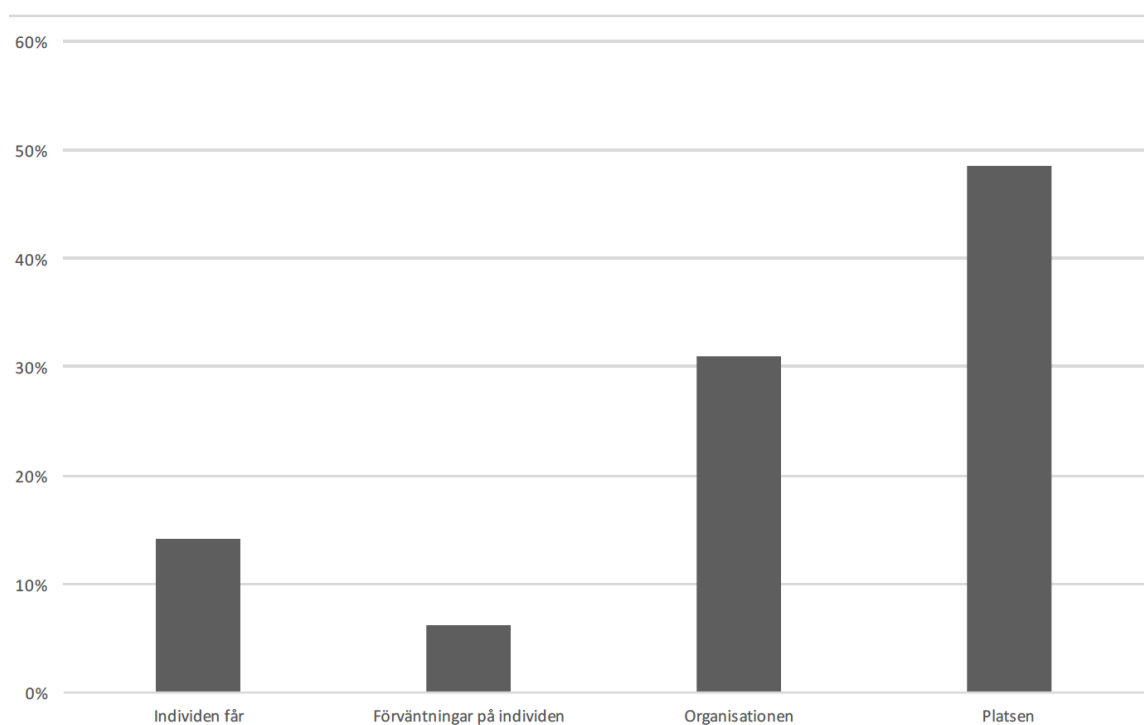
Av resultaten är det möjligt att se att antalet argument beror på antal stycken som texten har delats upp i, det vill säga textens längd. Alltså är det möjligt att påstå att ju längre kommunernas texter är desto fler argument innehåller de.

7.2 Teman i kommuners texter

Vid läsningen av kommunernas texter "Om oss" var det snabbt mycket tydligt att argumenten som lyfts både har likheter och olikheter med varandra. Argumenten som kommunerna har använt sig av handlar om individ, organisation eller plats. Ibland har argumentationen handlat om kommunen som en organisation och andra gånger om kommunen som en plats. Utöver detta har texterna behandlat den arbetssökande, dvs. individen, på två skilda sätt; både vad som förväntas av denne som en eventuell arbetstagare samt vad den får av arbetsplatsen. Det har därför kunnat konstateras att alla argument som förekommit i kommunernas rekryteringskommunikation har varit möjliga att kategorisera in i någon av följande fyra huvudområden; (1) *vad individen får*, (2) *vad som förväntas av individen*, (3) *organisationen* och (4) *platsen*. Den minsta gemensamma nämnaren för samtliga argument är således dess tillhörighet i något av huvudtemana. Varför de fyra temana har gjorts gällande beror på att kommunerna i sin kommunikation har skilt på olika delar av dem själva. Detta innebär att argumenten som förekommit ibland har behandlat kommunen som en arbetsgivare eller arbetsplats och andra gånger som en fysisk plats. Utifrån tidigare forskning på området var det möjligt att tänka sig att

argumentationen inom de olika teman kunde förstås som olika funktioner av kommunen. Argumentationen om kommunen som plats har kunnat förstås som ett sätt att försöka attrahera någon att vilja stanna kvar eller flytta till *orten* medan organisationsargumenten istället beskriver organisationens arbete eller uppdrag utifrån ett organisationsperspektiv. Detta stämmer bland annat överens med vad Wæraas, Bjørnå och Moldenæs har kommit fram till i sin studie på norska kommuner vad gäller kommuners kommunikation. Argumenten ur båda perspektiven på individnivå fyller en viktig funktion ur ett rekryteringsperspektiv. De fungerar för att attrahera arbetstagare och kan förstås som ett sätt att förmedla hur kommunerna är som arbetsgivare. Denna kategorisering av teman lämpade sig därför av flera anledningar och kan förstås som ett sätt att skilja både innehållet, kommunens olika delar och kommunikationens funktion åt. Figur 1 visar hur ofta de olika temana förekommer i kommunernas kommunikation.

Figur 1 Fördelning av förekomst av teman (procent)



Kommentar; *Figuren visar hur ofta kommunerna använt argument från respektive tema. Totalt antal förekomna argument är 2889 st. Argumenten fördelas enligt; individen får (411 st), förväntningar på individen (179 st), organisationen (894 st) och platsen (1405 st). Värdet i tabellen anges i procent.*

7.3 Beskrivning av de fyra temana

Studiens fyra teman är både varierande och nyanserade, både i antal argument som tillhör temat men även i fråga om antal gånger som argumenten har förekommit. Detta innebär sammantaget att kommuner kan ha argumenterat på individnivå men även för organisation och plats i en och samma text. I denna del kommer resultatet av de fyra temana att

presenteras enligt följande ordning; *individ*en får, *förväntningar på individ*en, *organisation* och *plats*.

Individen får

Temat *individ*en får är det näst minst förekommande temat i kommunernas totala argumentation och förekommer 411 gånger, vilket motsvarar en dryg sjundedel av kommunernas totala argument. Sammanlagt har 133 kommuner någon gång i sina texter argumenterat för det som individen får genom att arbeta på arbetsplatsen. Argumenten inom temat är uppdelade på 23 olika argumentationstyper (bilaga 3) som var och en beskriver kommuners argument om det som individen vinner på att arbeta hos dem.

Temat definieras av det som kommunen som organisation erbjuder individen för att denne ska börja arbeta där. En viktig del av rekryteringskommunikation handlar just om att attrahera den enskilda individen, det är därför inte oväntat att denna typ av argumentation förekommer. Sådana argument har konstaterats kunna röra både ekonomiska förmåner och annat som gör arbetsplatsen attraktiv. De mest populära argumenten med fokus på det som individen får är (1) *erbjudande om arbete*, (2) *påverkansmöjligheter*, *möjlighet att göra skillnad samt bidra på arbetsplatsen* och (3) *erbjudande att få utvecklas*.

Tillsammans utgör dessa tre argument över hälften av den totala mängden argument inom temat. Därefter har antalet argument per variabel sjunkit snabbt. Det finns alltså en liten spridning bland kommuners argumentation inom temat *individ*en får och i regel argumenterar de på ett likartat sätt. Det som främst kommuniceras i ett sammanhang för rekrytering med fokus på vad individen får är därför inget som är unikt för någon av kommunerna. Detta bekräftar det som tidigare studier tagit fasta på - att det är svårt att särskilja sig.

Hur kommunernas argumentation har sett ut i praktiken ser trots den lilla spridningen inte likadan ut. Exempelvis är båda citaten nedan kategoriserade som det vanligaste argumentet inom temat; *erbjudande om arbete*.

“Inom de kommande 10 åren går ca 400 av våra medarbetare i pension. Kanske har vi ditt nya drömjobb?”

“Varje år annonseras drygt 1000 tjänster hos oss”

Båda citaten erbjuder alltså individen arbete men är, som synligt, olika utformade. Citatet nedan är ytterligare ett exempel en av de vanligaste argumentationstyperna inom temat och är kodat som: *individ*en får *utveckling*. Citatet är också ett tydligt exempel på hur kommunen erbjuder individen något.

“Variationen av yrkesroller, och i vårt uppdrag, ger dig både goda utvecklingsmöjligheter och gott om utmaningar.”

Forskning om rekryteringskommunikation tar upp att förmåner och andra motivatorer ofta är något som förväntas kommuniceras till individen. Även detta har visat sig förekomma i de svenska kommunernas rekryteringskommunikation, om än i mindre utsträckning än ovan nämnda exempel.

Förväntningar på individen

Temat *förväntningar på individen* är det minst förekommande temat med en representativitet på dryga 6 procent av kommunernas totala argument. Temat utgörs av argument som talar till individen gällande hur kommunen som organisation ser på sina anställda, som ett uttryck för dess förväntningar på individen. Även detta är viktigt vid rekrytering eftersom en grundprincip är att hitta rätt person till ett visst jobb. De förväntningar som kommunerna har på individen kan därför betraktas som ett sätt att förmedla vilka typ av person som kommunen eftersöker. Temat innehåller 24 argument (bilaga 3) som tillsammans avspeglar kommunernas rekryteringskommunikation med fokus på det som individen ska ha eller ska göra som anställd samt vilka krav som ställs på denne av organisationen. Andelen kommuner som har lagt fram argument inom detta tema är endast 70 av 237, vilket också gör temat till det som minst antal kommuner använder sig av.

I likhet med föregående tema utgör några få argument majoriteten. Argumenten i de fem vanligaste argumentationstyperna i detta tema utgör nästan två tredjedelar. Alla typer är relaterade till egenskaper som individen förväntas ha eller förutsättningar som denna förväntas gå med på och handlar om att individen ska (1) vara *engagerad*, (2) vara *inriktad på kvalitet/service*, (3) vilja *göra skillnad*, (4) behöva *möta människor* samt (5) vara *kompetent*. Argument inom resterande 19 argumentationstyper förekommer mycket sällan i kommunernas rekryteringskommunikation.

De två citaten nedan är exempel för kommunikation som har kategoriserats i detta tema. Det första citatet är från Malung-Sälens profil och berör kommunens förväntningar på att individer ska vara *engagerade*. Argumentationen i detta citat innebär att kommunen förväntar sig att personen som söker jobbet ska vara engagerad då de anser att detta är en kvalitet som gör arbetsplatsen bättre. Det andra citatet är ett exempel på hur kommunen argumenterar för vikten av att vilja möta människor i sin arbetsroll. Som citatet uttrycker förväntar sig Eksjö kommun att individen tycker om att möta människor.

“Vi är övertygade om att engagerade medarbetare skapar bättre trivsel på arbetsplatsen och ett bättre resultat.”

“Som medarbetare vid Eksjö kommun är det viktigt att du tycker om att möta andra människor och vill skapa värde för våra invånare.”

Likt i föregående tema är spridningen i kommunernas rekryteringskommunikation relativt liten även under detta tema. Resultaten gör det möjligt att påstå att kommunerna inte heller argumenterar om vad som förväntas av individen när de försöker skilja sig från andra. Förväntningar på individen är således något som kommuner i liten utsträckning väljer att

lyfta i sin rekryteringskommunikation och i förhållande till antalet upptäckta argumentationstyper är argumenten mycket få. Detta kan ställas i relation till temat *individen får* som förekommit i mer än dubbelt så många argument. En rimlig analys, om än inte teoretisk förankrad, är att kommuner i större utsträckning argumenterar för vad individen får än vad som förväntas av denna eftersom det faktiskt är kommunerna som är i behov av arbetskraften. Eftersom kommunerna är i behov av ny arbetskraft kan det därför anses vara mer aktuellt att redogöra för vad individen får genom att arbeta hos organisationen än vad som förväntas av denne.

Organisation

Drygt en tredjedel av alla argument är kategoriserade i temat *organisation*. Temat innehåller de argument som på något sätt lyfter kommunen som organisation, dvs. argument som berör vad kommunen är, arbetar med, står för eller avser att bli. Argumenten handlar bland annat om kommunens arbete med tjänster och service, deras storlek i form av organisation, hur de styrs och vilken vision de har. Nyansen inom temat är stor och argumenten har delats in i 45 olika typer (bilaga 3). Även i detta tema utgör få argument en stor procentuell andel. De mest förekommande argumenten redogör för (1) *storlek* på organisationen i form av *antal anställda*, (2) *olika yrken* som finns inom organisationen, (3) deras *arbetsätt* eller de *värdeord* som de arbetar efter, (4) *tjänster, service och välfärd* som de erbjuder eller producerar, (5) organisationens *utvecklingsarbete*, (6) *visioner* de arbetar mot, (7) *samarbeten* som finns inom organisationen, (8) att de har *medborgarfokus* i sitt arbete och (9) att organisationen är bunden till *politik* samt *hur organisationen styrs*.

Dessa nio argument står för mer än två tredjedelar av den totala andelen argument inom temat. Till skillnad från föregående tema finns det även en större bredd och variation bland de nio populäraste argumenten. Kommuner styrs av politik, förväntas ha medborgarfokus och producerar tjänster som bestäms av lagar och regler. Argument om dessa delar är något som kommuner ofta tar upp i sin rekryteringskommunikation och är direkt kopplade till deras faktiska arbete. Det första citatet nedan från Stockholms stad är ett typexempel på hur kommuner väljer att förklara sina politiska band. Ett annat exempel på hur kommuner uttrycker sitt medborgarfokus och service kommer från Nordmalings kommun i det andra citatet nedan.

“Stockholms stads verksamhet styrs av folkvalda politiker och organiseras i stadens förvaltningar och bolag”

“På Nordmalings kommun arbetar cirka 700 medarbetare dagligen med service för medborgarna och utveckling av den kommunala verksamheten.”

Sett till de villkor som styr kommuner och som tidigare har visats påverka deras kommunikation är argument likt ovan inte helt oväntade. Förekomsten av denna typ av argument är att betrakta som kommuners försök att redogöra för sin legitimitet. En tredjedel av de nio toppargumenten, det vill säga argument som rör kommunernas *politiska*

styre, deras *medborgarfokus* och att de *erbjuder service och tjänster* är direkt kopplade till kommuners legitimitet. Således framhåller kommunerna att de är legitima i sin rekryteringskommunikation under detta tema. Eftersom inget av övriga sex argumentationstyper inom temat kan relateras till kommunens positionering är det rimligt att konstatera att kommuner i större utsträckning redogör för sin organisatoriska legitimitet i större utsträckning än att de är unika under detta tema, också i ett sammanhang för rekrytering.

Plats

Det mest förekommande temat i studien är *plats* och nästan hälften av alla argument i studien har kategoriserats i detta tema. Av 237 kommuner har 210 argumenterat för platsen. Detta motsvarar 88% vilket innebär att nästan 9 av 10 kommuner lyfter platsen i sin rekryteringskommunikation. Beskrivningar av exempelvis invånare, area, geografiskt läge i landet, beskrivning av miljö, kommunikationer och tjänster som platsen erbjuder definierar argumentationen i detta tema. Temat har kunnat delas in i 53 argumentationstyper (bilaga 3), vilket visar på den största variationen hittills. Däremot utgör de åtta mest förekommande argumenten mer än hälften av alla argument inom temat. Bland dessa åtta förekommer en varierad argumentation och handlar om (1) *miljö och landskap*, (2) *geografisk placering*, (3) *invånare*, (4) *möjligheter till näringsverksamhet* som ett uttryck för att platsen är attraktiv för *näringsidkare*, (5) *kommunikation på orten och till andra platser*, (6) *kommunens popularitet*, (7) *kommunens möjligheter till fritid och kultur* och (8) *placering* eller *närhet* i relation till andra större kommuner och platser.

Dessa åtta är de argument som svenska kommuner använder mest i sin rekryteringskommunikation om vad platsen erbjuder. Ett exempel på hur dessa argument samverkar med varandra kommer från Ale och Herrljunga kommun. I citaten framgår bland annat argumentationstyperna *närhet till storstad*, *kommunikation till andra platser* samt *miljö och landskap*:

“Det gynnsamma läget längs Göta älv, närheten till Sveriges andra stad Göteborg, fantastisk natur och ett varierat boende gör Ale till en attraktiv kommun i Göteborgsregionen.” - Ale kommun

“Här är möjligheterna till pendling mycket goda, till exempel till orter som Borås, Lidköping, Skövde, Alingsås och Göteborg. Med tåg tar det 50 minuter till Göteborg och två och en halv timma till Stockholm. Till Landvetter tar det en timma med bil. Till Vara konserthus, med ett varierat utbud av musik och teater, tar det bara 20 minuter från de norra kommundelarna. Lika nära är det till Borås för den som är bosatt i söder.” - Herrljunga kommun

Kommunerna lyfter delar av sig själva som kan uppfattas som unika i alla de åtta argumentationstyperna. Även variationen av argument som finns i detta tema är ett uttryck för kommunernas försök att skilja sig från andra. I relation till temat *organisation* där legitimitet är i fokus är kommuner inom temat *plats* inriktade på att framhäva sitt

anseende. Bland annat tar kommuner upp säregna delar med platsen, exempelvis *status och symboler* men även ifall de har *turismnäring*. Dessa kan hjälpa kommuner att stå ut i mängden. Exempel på statussymboler kommer från bland annat Storfors kommun som tar upp *Lundsbergs internatskola*, Kalix som talar om sitt kända *løjrom* samt Älmhult och deras relation till *IKEA*. Trots att kommunerna under detta tema har lyft delar om sig själva som unika och trots att variationen är den största hos samtliga teman är kommuners användningen av argument i syfte att särskilja sig inte tillräckligt varierad för att kunna kallas för unik.

7.6 Temanas förekomst i relation till varandra

Ovan har argumenten presenterats utifrån olika teman. I verkligheten är det dock få texter i vilka ett tema har existerat ensamt. Istället samverkar och samexisterar dessa i olika utsträckning och beror många gånger på texternas längd. Avesta kommun får agera exempel på hur detta kommer till uttryck i kommunernas rekryteringskommunikationen. I denna text finns argument som rör allt från kommunens geografiska placering och befolkningen till visioner, erbjudande om arbete samt ett flertal förmåner. Dessa argument tillhör studiens alla fyra teman. Det är dock viktigt att påpeka att samexistensen av teman inte är unik för Avesta utan förekommer i stor utsträckning även hos andra kommuner.

“Längst ner i Dalarna ligger Avesta. Här känner du kraften från Dalälven och värmen från människorna. Det är Vi som är Avesta! Nyfikna, modiga, levnadsglada och lite envisa. Vi växer och bygger nu framtidens Avesta! År 2020 är vi 25000 invånare. Vi tror att vi lyckas för att vi vågar tänka nytt. Tänka annorlunda! - Vill du vara med?”

Vi är stolta över att kunna presentera förmåner som gör skillnad för dig som medarbetare. Vi erbjuder alltid heltid, för att du ska kunna leva på din lön. Vi ger förutsättningarna för en hållbar anställning genom att aktivt arbeta med arbetsmiljö, medarbetarskap och ledarskap. Vårt gedigna utbud av friskvårdsaktiviteter ger dig möjlighet till en hälsosam livsstil.”

Exemplet från Avesta klargör att det fanns en samexistens hos de fyra temana. I relation till detta väcks en fråga: finns det ett mönster i hur svenska kommuner arbetar med deras rekryteringskommunikation och hur relaterar dessa teman till varandra? För att besvara detta utfördes en *korrelationsanalys* som ytterligare undersöker samexistensen av de olika temana. Korrelationsanalysen var lämplig för att kunna urskönja ifall det fanns en samvariation mellan de olika kategoriseringarna av argument som har kunnat göras.

Resultaten som presenteras i tabell 1 visar att det finns ett starkt samband, eller relation, mellan de tre första temana; *individ* får, *förväntningar på individen* och *organisation*. Alltså innebär detta att om kommunen har skrivit om vad individen erbjuds är det även sannolikt att den har tagit upp vad som förväntas av individen. Detsamma gäller i relation till organisationen. Tabellen visar också att det finns en tydlig negativ korrelation mellan de första tre temana och *platsen*. Detta innebär att i de fall kommunerna har skrivit om platsen

är det inte särskilt troligt att de har nämnt något av de tre andra temana. Det finns således ett mönster gällande hur kommunerna argumenterar i sina texter.

Tabell 1. Sambandet mellan studiens fyra teman och dess förekomster i materialet. Anges i Pearsons r.

	Individen får	Förväntningar på individen	Organisationen	Platsen
Individen får			,327**	-,222**
Förväntningar på individen	,330**			
Organisationen		,219**		
Platsen		-,192**	-,175**	

** $P < 0.01$

Kommentar; Korrelation mellan studiens fyra teman. Analysen är utförd på de 237 kommuner som räknas som aktiva på LinkedIn, dvs. de som har texter på plattformen.

Korrelationen gör ytterligare en uppdelning av temana möjlig. Argumentationen som berör det som *individen får, förväntningar på individen* samt *organisation* handlar framförallt om kommunens arbete och är således möjlig att betrakta som *arbetsrelaterad argumentation*. Övriga argument, det vill säga argument om platsen, faller istället in under *icke arbetsrelaterade argument*. Sambanden skapar således en tydlig skiljelinje med *individen får, förväntningar på individen* och *organisation* på ena sidan och *plats* på andra, alltså - argument om arbetsplatsen i relation till platsargument. Det innebär att kommunernas argumentation är möjlig att tematisera enligt *arbetsrelaterade* eller *icke arbetsrelaterade argument*. Utifrån en sådan tolkning är slutsatsen istället att kommuner i de fall då de argumenterar med icke arbetsrelaterade argument också i lägre utsträckning argumenterar för arbetsplatsrelaterade argument och vice versa.

Citaten nedan är texter från tre kommuner, Karlskrona, Sotenäs och Växjö. Citaten får illustrera hur denna tolkning om arbetsrelaterade argument har kommit till uttryck i praktiken. I texterna framkommer det tydligt att kommunerna framhåvt betydelsen i form av arbetsrelaterade argument.

“Varje dag arbetar kommunens engagerade medarbetare med att utbilda barn och unga, ge omsorg till människor som behöver det, hålla rent på gator och torg samt göra det möjligt för kommunen att utvecklas vidare” - Karlskrona kommun

“Ledstjärna i vår värdegrund är coachande ledarskap och ständiga förbättringar. I Sotenäs kommun strävar vi efter en mångfald bland anställda och ser därför gärna sökande med olika bakgrund och livserfarenhet.” - Sotenäs kommun

“Vi söker medarbetare som vill ge våra invånare guldkant på vardagen, är du en av dem? Livet är till stor del vardag, samma sak varje dag. /.../ I allt detta är Växjö kommun inblandad på ett eller annat sätt. Människor möter oss i olika sammanhang varje dag och vi vill ge deras vardag guldkant. Att jobba med välfärd engagerar, särskilt om arbetet handlar om något mycket viktigt.”
- Växjö kommun

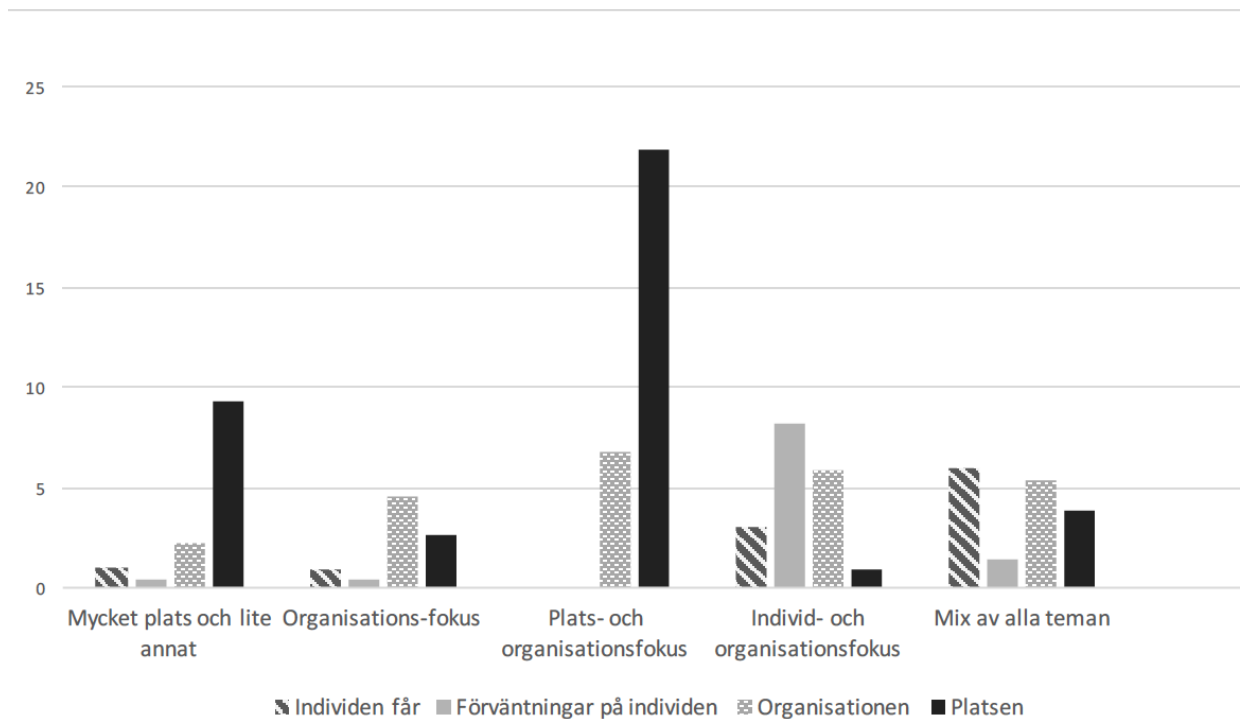
Följande citat är istället från Sunne kommun som i stor utsträckning fokuserar på kommunen som plats och är således ett typexempel på en text som fokuserar på argument som inte är arbetsrelaterade:

“Sunne ligger vid de åtta mil långa, glittrande Frykensäarna. Sveriges vackraste järnväg, Fryksdalsbanan, och Europaväg 45 tar dig enkelt till Sunne. Platsen är känd för kulturen och berättartraditionen, för de stora och många arrangemangen och för Värmlands bästa företagsklimat /.../Sunne är tvåa i Sverige när företagen bedömer den service de får av kommunen. De starkaste branscherna är grafiska, bygg- och industri, besöksnäringen samt jord och skog.” - Sunne kommun

7.7 Fem kommunikationstyper finns bland sveriges kommuner

Resultaten i tabell 1 tydliggör vissa mönster ifråga om kommunernas användning av de fyra temana. Då studien intresserar sig för kommuners rekryteringskommunikation i relation till det dilemma som har presenterats är det även av intresse att skapa en större förståelse för vilka kommuner som kommunicerar på ett visst sätt. För att kunna uttala sig om detta utfördes en klusteranalys, vilken är lämplig för att urskilja grupperingar som kunde finnas dolda i kommunikationen. I en klusteranalys bedöms likheter och olikheter mellan kommunernas argumentation så att de kommuner som argumenterar på likartade sätt hamnar i en och samma grupp. Analysen fungerar så att den utförs flera gånger för att se vilket antal grupperingar som är minst avgörande av slumpen. Efter att analysen hade utförts flera gånger var bedömningen att fem kluster, eller grupperingar, gav den högsta signifikansen. Det innebär att samtliga kommuner kunde kategoriseras inom någon av de fem grupperna.

Figur 2 Fördelning av teman mellan de fem grupperingarna.



Kommentar; Grupperingar av sveriges kommuner baserade på deras kommunikation på LinkedIn. Klusteranalysen baseras på de 237 kommuner som har texter "om oss" på LinkedIn. Värdet anges i medelvärde av förekomna argument inom varje tema.

Figur 2 presenterar de fem identifierade grupperna som empiriskt beskriver kommunernas rekryteringskommunikation: kommuner som argumenterar för *mycket plats och lite annat*, kommuner som har *organisationsfokus*, kommuner med *plats- och organisationsfokus*, kommuner med *individ- och organisationsfokus* samt de kommuner vars argumentation är en *mix av alla teman*. Värt att nämna är dock att samtliga grupperingar har stora likheter men definieras av vissa utmärkande drag. Inom de fem grupperingarna har de fyra temana förekommit olika ofta.

Mycket plats och lite annat utgörs av de kommunerna som i störst utsträckning argumenterar för platsen men som även tar upp övriga tre teman. Således återfinns många olika argument här men som figur 2 visar ligger ett stort fokus på kommunen som plats. I gruppen *organisationsfokus* har kommunerna istället fokuserat på att främst beskriva organisationen. Däremot redogör kommunerna i denna grupp i viss utsträckning för platsen och endast ett litet utrymme ges till de två andra temana. Inom gruppen *plats- och organisationsfokus* dominerar argument som gäller just platsen och organisationen. Det ligger ett större fokus på platsen och kommunerna redogör för denna mer än tre gånger så ofta som för organisationen. De två resterande temana *individ- och organisationsfokus* ges inget utrymme alls i denna grupp.

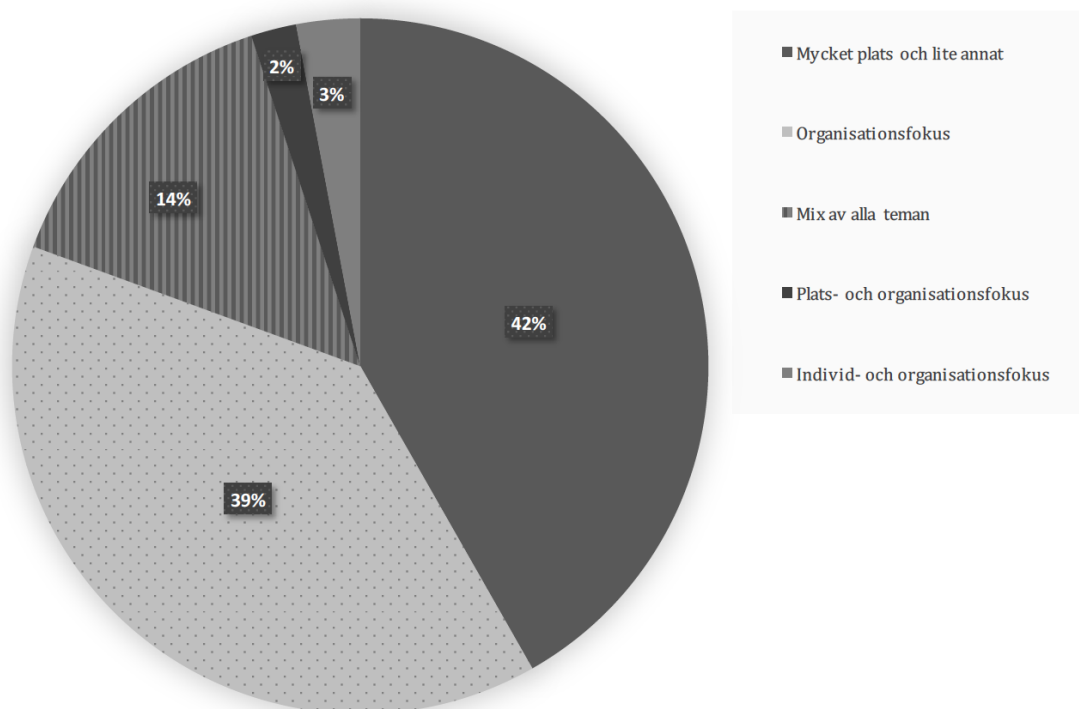
Den fjärde grupperingen *individ- och organisationsfokus* förklarar kommunikationen hos kommuner som lyfter *det som individen får, förväntningar på individen och organisationen*, dvs. arbetsrelaterade argument. De två senare argumentationstyperna förekommer i snarlik utsträckning och mindre koncentration ligger på vad individen får. Argumentation om platsen tas upp i mycket liten utsträckning i relation till de övriga tre. Denna grupp skiljer sig från andra grupper som argumenterar på individnivå, eftersom kommuner inom denna grupp framförallt tagit upp *förväntningar på individen* framför det som *individen får*. Den femte och sista gruppen är *mix av alla teman*. Som namnet på gruppen avslöjar har kommuner i denna grupp argumenterat för alla teman som har gjorts gällande i studien. Varför denna grupp skiljer sig från andra grupper som tar upp alla teman är för att fördelningen är mest jämn i denna, bortsett från ett mindre fokus på *förväntningar på individen*.

Fördelning av kommunerna enligt kommunikationsgrupperna

Beroende på hur en kommun har kommunicerat har denna alltså kunnat placeras i en av grupperingarna som presenteras i figur 2. Figur 3 visar att tre av de fem grupperna är mer vanligt förekommande bland de kommuner som är aktiva på LinkedIn. *Plats- och organisationsfokus* samt *individ- och organisationsfokus* är mycket ovanliga.

De två mest förekommande grupperingarna är *mycket plats och lite annat* samt *organisationsfokus*. Vid argumentation om platsen lyfter kommuner i stor utsträckning delar om sig själva som är unika och vid argumentation om organisationen lyfter de framförallt delar om sig själva som är legitimerande. Den tredje mest förekommande gruppen är *mix av alla teman* vilket innebär att kommuner i viss utsträckning också lyfter lite av allt i sin rekryteringskommunikation. Sammanfattningsvis argumenterar Sveriges kommuner antingen för plats, organisation eller för lite av allt. Endast en bråkdel av de kommuner som är aktiva på LinkedIn argumenterar med fokus på individ eller plats i förhållande till organisation.

Figur 3. Fördelning av kommuner i kluster. Anges i procent.



Kommentar; Antal kommuner i de fem grupperingarna. Fördelningen baseras på de 237 kommuner som har texter "om oss" på LinkedIn.

8. Slutsats och reflektion

Många av Sveriges kommuner bedriver rekryteringskommunikation på den arena som har undersökts. Kommunikationen ser i många fall olika ut men har trots detta kunnat kategoriseras i fyra olika teman som alla representerar olika delar av kommunens kommunikation. Argument som rör kommunen som arbetsgivare har kategoriserats som två olika teman; vad *individen får* och vad som *förväntas av individen*. När kommunen har argumenterat utifrån organisatoriska termer har detta kategoriserats som temat *organisation* och när kommunernas argumenterat för platsen har placerats inom temat *plats*. Sammanfattningsvis har kommunerna kommunicerat om sig i tre olika roller i sin kommunikation; kommunen som arbetsgivare, kommunen som organisation och kommunen som plats.

Kommunikationen överensstämmer med tidigare forskning

De teman som har funnits i studien går i linje med vad tidigare forskning har kommit fram till gällande kommuners kommunikation, framförallt Wæraas, Bjørnå och Moldenæs studie *Place, Organization, Democracy*. I studien kommer författarna fram till att kommuner

genom kommunikation kan framställa sig själva som en plats, en organisation eller en politisk institution. Likt deras studie har platsen och organisationen varit tydliga teman även i denna studie om svenska kommuners rekryteringskommunikation. Kommunikation om hur kommunerna fungerar som politiska institutioner och som en förlängning av demokratin har varit synligt, det som dock skiljer sig i denna studie är att de politiska argumenten som förekommit har relaterats till hur organisationen styrs. Politiska band och demokratiargument har därför betraktats som en integrerad del av organisationen eftersom argumentation om de delarna kommer fram när de svenska kommunerna talar om sig själva som organisationer.

Det som också skiljer denna studie med ovan är avgränsningen till rekryteringskommunikation. I de texter som studerats framställer sig kommuner inte som politiska institutioner i samma bemärkelse som Wæraas, Bjørnå och Moldenæs i sin studie menar att de kan göra. Detta kan bero på många saker men kanske framförallt på grund av den arena där kommunikationen tar plats, det vill säga ett forum kopplat till arbetsmarknaden. Texterna "Om oss" är texter med fokus på rekrytering och att kommunikationen ser ut som den gör kan således betraktas som en produkt av det sammanhang som den ingår i. En tolkning av detta är att kommuner inte lika tydligt kommunicerar att de är en politisk institution när de rekryterar som när de kommunicerar generellt. Möjligen är detta för att kommunerna agerar som arbetsgivare och på grund av det riktar sin kommunikation till presumtiv arbetskraft och inte till väljare. Det kan även bero på att begreppen kopplade till en politik är för abstrakta för att kunna förmedlas på ett konkret sätt i ett sammanhang för rekrytering.

Det som är helt unikt med denna studie i jämförelse med bland annat Wæraas, Bjørnå och Moldenæs är upptäckten av individargument. Förekomsten av argumentation på individnivå är att betrakta som en del av svenska kommuners rekryteringskommunikation. Att det faller sig så kan bero av flera anledningar, men troligtvis styr den retoriska arenan även i denna aspekt hur och på vilket sätt som kommunikationen kommer till uttryck. Vid rekrytering via LinkedIn kan det, likt vid en fysisk intervju eller en förhandling, antas att vissa premisser och villkor behöver tydliggöras för att det ska vara givande för båda parter. Dessa villkor handlar både om vad arbetsgivaren kan erbjuda men även vad denne förväntar sig. I relation till tidigare studier på andra typer av kommunikation är det rimligt att konstatera att det svenska kommuners rekryteringskommunikation i högre utsträckning fokuserar på individen i jämförelse med annan typ av kommunikation, något som kan te sig självklart sett utifrån grundprincipen för rekryteringskommunikation. Som presenterats i uppsatsens teoretiska ram är individargument i form av förtjänster mycket viktigt när det kommer till att attrahera arbetstagare. Detsamma gäller från organisationens sida eftersom det även är viktigt, och betydligt mer effektivt, ifall de som planerar att söka arbete hos dem uppfyller de förväntningar som kommunerna har.

Argumentationen berör framförallt två områden

I ljuset av det presenterade resultatet är det möjligt att dela in argumenten i två grupperingen. Antingen kan argumentationen delas in i den grundläggande tematik som

först gjorts i studien. Det vill säga; *individ* får, *förväntningar på individen*, *organisation* och *plats*. Det är dessutom möjligt att utveckla resonemanget ytterligare och beskriva kommunikationen som arbetsrelaterade respektive icke arbetsrelaterade. Det innebär att organisationsargument och individargument kan räknas in i de arbetsrelaterade argumenten medan platsargumenten istället betraktas som icke arbetsrelaterade argument. Det kan även tilläggas att kommuner väljer att kommunicera ett av dessa områden och inte blandar dem i ett rekryteringssammanhang. Det innebär att det idag finns kommuner som antingen väljer att lyfta argument kopplade till arbetsplatsen eller argument som lyfter annat än arbetsplatsen. En möjlig tolkning av resultatet är således att kommunernas rekryteringskommunikation fokuserar på två områden: kommunen som arbetsplats och kommunen som något annat än en arbetsplats. Sammantaget besvarar detta i vilken utsträckning som kommunerna bedriver rekryteringskommunikation samt hur denna ser ut.

Studiens intention var att undersöka hur svenska kommuners rekryteringskommunikation kom till uttryck i relation till det dilemma som kommunerna står inför. Den frågeställning som ännu står obesvarad är således hur svenska kommuner hanterar spänningen mellan att å ena sidan särskilja sig och å andra sidan vara lika i deras rekryteringskommunikation. De två drivkrafter som skapat dilemmat är strävan efter legitimitet och konkurrens mellan organisationer. Dessa drivkrafter har visats påverka hur myndigheter bedriver sitt arbete såväl som hur de kommunicerar. Dilemmat som diskuterats i tidigare kapitel kan på så vis beskrivas som den relation som har vuxit fram mellan legitimitets- och marknadskraven. Hur kan då denna relation redogöras för utifrån resultatet som presenterats?

Först och främst kan det utifrån resultatet konstateras att ett flertal av de topp-argument, inom organisationstemat, som kommunerna har använt sig av är direkta uttryck för de legitimitetskrav som både teoretiskt och empiriskt har beskrivits påverka och influera organisationer och deras kommunikation. I praktiken visar det sig att kommuner, när de kommunicerar sitt tilldelade uppdrag i form av tjänster och service, är politiskt styrda organisationer och har ett medborgarfokus i sitt arbete. Argument om deras uppdrag är som nämnt starkt kopplade till hur kommunerna har valt att argumentera för sig som organisationer. Kommunerna tar således upp sådant som tillhör deras natur som en myndighet med statligt uppdrag och det som de förväntas göra. En slutsats är därför att kommunerna i hög utsträckning legitimerar sin verksamhet i sin kommunikation, även i rekryteringssammanhang. I relation till tidigare forskning om andra svenska myndigheter är slutsatsen således att det inte spelar någon roll vilket ändamål kommunikationen har eller i vilka sammanhang som den existerar, den kommer att anpassa sig till de ramar som sätter villkoren för organisationer ändå. Utifrån teorier om legitimitet kan ytterligare en slutsats dras - kommuner kommunicerar inte främst sådant som omvärlden kan uppfatta som en *god och allmänt accepterad arbetsgivare*, det vill säga att de har goda arbetsvillkor, erbjuder förmåner, tar hand om personal. Istället väljer de i högre utsträckning förklara sin funktion i samhället. Detta antyder således att de lagar, regler och normer som finns och som påverkar uppfattningen av hur en kommun ska agera för att vara legitima skapat en

mycket stark drivkraft hos kommunerna när de utformas sin kommunikation, även i ett rekryterings-sammanhang.

Tillsammans med de direkt normerande kraven på kommuner kan likheterna i hur kommunerna argumenterar inom de olika temana, det vill säga de tydliga toppargumenten, säga något om vad som är standard eller inte i fråga om kommunernas rekryteringskommunikation. Sett till antal kommuner som använder likartade argument är det tydligt att bland annat *erbjudanden om arbete, utvecklingsmöjligheter, storlek på organisationen och geografiskt läge* (fler argument presenteras i Bilaga 3) är sådant som kommunerna förmedlar när de kommunicerar i ett sammanhang för rekrytering. Dessa argument rör alla tre områden - individ-, organisation- och platsargument är således det som förväntas förekomma i kommunernas rekryteringskommunikation. Både organisation- och platsargument är sådant som kommunerna kommunicerar även i andra sammanhang enligt tidigare studier. Ett konstaterande är att kommuner väljer att kommunicera dessa två delar av sig själv i flera kommunikativa sammanhang, oberoende av den retoriska arenan. Det som dock utmärker sig i denna studie i relation till tidigare forskning är individargumenten. En slutsats är därför att detta är beorende och bundet till sammanhanget och den retoriska arena där kommunikationen tagit plats.

Kommuner försöker dock samtidigt positionera sig gentemot andra. Förutom att vara organisationer och arbetsgivare, är kommuner också platser vilket skiljer dem från andra typer av organisationer. I relation till tidigare forskning genomförd på norska kommuner kan platsargumenten som identifierats i denna studie förstås som ett sätt att särskilja sig gentemot andra kommuner. Det är således inte oväntat att dessa argument förekommer. Det problem som kommuner står inför idag där bristen på arbetskraft är ett faktum medför att de tävlar mot varandra när det kommer till att få ta del av den arbetskraft som finns tillgänglig på marknaden. Det innebär att kommuner enligt marknadsprinciper *borde* sträva efter att särskilja sig från andra kommuner genom att lyfta fram unika delar av sig själva för att övertyga presumtiva arbetstagare att just den är att betrakta som en bättre arbetsgivare framför andra. Andelen platsargument är många vilket talar för att det faktiskt finns en skillnad i hur kommunerna betraktar sig själva och beskriver sig som platser. En möjlig anledning är att platserna är olika och därför har möjlighet att vara särskilda i relation till andra platser. Dock väljer de flesta kommuner i regel att använda liknande argument i sin kommunikation om platsen, vilket inte tyder på en särskilt stor variation utan snarare talar för att kommunernas rekryteringskommunikation på den undersökta plattformen är snarlik. Eftersom kommunernas användning av argumenten inom de fyra temana är mycket snarlik är en tolkning att deras rekryteringskommunikation följer en viss norm. Positionering innebär att särskilja sig och lyfta fram det som organisationen erbjuder gentemot de konkurrenter som finns på marknaden. Detta har visats vara effektivt för att kunna vara konkurrenskraftig. Som resultatet visar har kommunerna varit möjliga att fördela i fem grupper som kan förstås som kommunikationsgrupper. Totalt finns det alltså bara fem olika sätt som kommunerna använder när de kommunicerar i detta rekryterings-sammanhang. Ju mer olik kommunikationen hade varit bland kommunerna, desto fler grupper hade varit möjliga att identifiera. Dessutom är de fem grupperna i stor

utsträckning mycket lika. Rekryteringskommunikationen hos kommunerna kan därför konstateras vara så pass lik att en mer omfattande och differentierad fördelning inte är möjlig att göra. Det finns dock ingen forskning som resultaten kan jämföras med men sett till det som har upptäckts i studien, är en möjlig tolkning att kommuner är i själva verket inte är särskilt unika i relation till varandra i sin rekryteringskommunikation. Trots att det finns skillnader när kommunerna radas upp intill varandra kan deras argumentation konstateras vara mer lik än olik, särskilt när det kommer till topp-argumenten som har identifierats inom vardera tema. Slutsatsen är därför att svenska kommuner inte klarar av att särskilja sig, även fast de rekommenderas att göra det för att lyckas attrahera arbetskraft. I relation till det dilemma som beskrivits innebär det att kommuner, trots att de kommunicerat i ett sammanhang för rekrytering där konkurrensen är hög, inte förmår att kommunicera på ett unikt sätt i relation till andra kommuner. Det innebär att den ram som svenska kommuner förhåller sig till när de kommunicerar gör det omöjligt för dem att vara unika - vare sig de vet om det eller ej. Utifrån relationen mellan de två drivkrafterna som har skapat dilemmat har det på ett tveklöst sätt i studien visats att legitimitetskraven är den starkaste drivkraften när det kommer till hur svenska kommuner arbetar med sin rekryteringskommunikation.

Således dras slutsatsen att Sveriges kommuner inte lyckas att särskilja sig från varandra i sin rekryteringskommunikation på den arena som har undersökts. Detta trots att de är i behov av att särskilja sig då de saknar arbetskraft. Vad studien även visar är att fast det finns strategier samt många vinster med att särskilja sig genom sin kommunikation så är det rimligt att konstatera att detta är mycket svårt, om inte omöjligt.

8.1 Fortsatta studier

Studien gör gällande att kommuners kommunikation ser ut på ett visst sätt och att de kan grupperas ifråga av hur deras kommunikation är utformad. Den frågan som står obesvarad vid dessa resultat är hur det kommer sig att en kommun hamnar i den grupp som den hamnar i. Är det möjligt att det finns särskilda faktorer som påverkar en kommuns kommunikation och såldes även dennes placering i någon av grupperna?

Bristen på arbetskraft kommer inte att lösas över en natt. Frågan ovan utgör därför en möjlighet att bygga vidare på studiens resultat och vidare förklara och redogöra för kommunernas rekryteringskommunikation. Vid en sådan undersökning är det även möjligt att koppla samman de argument som kommunerna använder med vad forskning har visat attraherar arbetstagare. Ett sådant resultat skulle kunna bidra till att avgöra vilka möjligheter kommuners rekryteringskommunikation har idag i relation till vad arbetstagare önskar.

Det kvarstår även ytterligare frågor. Kommuner konkurrerar inte bara med varandra om kompetent arbetskraft. En jämförelse mellan privat och offentlig verksamhet inom välfärden skulle kunna fylla denna lucka. Skulle en sådan studie visa på större skillnader mellan de olika organisationernas kommunikation, eller skulle resultaten likna dem i denna studie?

Givet det material som har studerats i ett sammanhang för rekrytering, där konkurrens existerar, är det även möjligt att jämföra och fortsätta liknande studier på annat material som producerats under andra förhållanden. Rekryteringskommunikation kan bedrivas både direkt och indirekt och olika typer av material skulle således kunna bidra till en större förståelse för helheten. Sammantaget är förhoppningen att resultatet bidragit med en större förståelse för hur en hårt drabbat bransch arbetar med sin rekryteringskommunikation och att slutsatserna kan väcka idéer hos någon som vill ta vid där detta slutar.

Litteraturreferenser

Adermalm, E. & Wetterdal, F. (2017). *Kommunal retorik online*. Opublicerat manuskript. Göteborgs Universitet.

Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research* (Foundations of communications research). Glencoe, Ill.: Free Press.

Blomgren, M., Hedmo, T., & Waks, C. (2016). *Being Special in an Ordinary Way: Swedish Hospitals' Strategic Web Communication*. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 177-194.

Bodansky, D., Brunnée, J., & Hey, E. (2008). Legitimacy. In *The Oxford Handbook of International Environmental Law*. The Oxford Handbook of International Environmental Law, Chapter 30). Oxford University Press.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2010). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 3:e uppl Lund: Studentlitteratur

Cornelissen, J. (2013). *Corporate Communication - A guide to Theory & Practice*. London: SAGE Publications Ltd.

Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). ORGANIZATIONAL LEGITIMACY: Social Values and Organizational Behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(6), 147.

Edwards, M. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan - konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4:e uppl. Stockholm: Författarna och Norstedts juridik.

Fredriksson, M. (2008). *Företags ansvar Marknadens retorik - En analys av företags strategiska kommunikationsarbete*. (Doktorsavhandling, Institutionen för journalistik och masskommunikation). Göteborg: Livréna AB

Fredriksson, M. & Pallas J. (2016). *International Journal of Strategic Communication. Characteristics of Public Sectors and Their Consequences for Strategic Communication*. *International Journal of Strategic Communication*, 10:3, 149-152.

Furusten, S. (2007). *Den institutionella omvärlden*. Malmö: Liber

GR Kommunalförbund. (2017). *Verksamhetsinriktning 2017-2019 och budget 2018 för Göteborgsregionens kommunalförbund*. Hämtad 2017-09-05, från: <http://www.grkom.se/download/18.2e75849815ca64aaf4fb63f9/1497613926812/Verksamhetsinriktning+2017-2020+och+budget+2018.pdf>

- Heath, R., & Frandsen, F. (2008). *Rhetorical perspective and public relations meaning matters*. In Public relations research : European and international perspectives and innovations ; [this book has been published as a Festschrift for Prof. Dr. Günter Bentele, University of Leipzig, on the occasion of his 60th birthday in March 2008] (pp. 349-364).
- Heide, Johansson & Simonsson (2012) *Kommunikation i organisationer*. 2 uppl. Liber
- Hooley, Greenley, Fahy, & Cadogan. (2001). Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance. *Journal of Marketing Management*, 17(5-6), 503-520.
- Ingraham, C. (2010). Context Communication. 264-265.
- Karnaukhova, N., & Polyanskaya, A. (2016). *Communication and reputation as essentials for the positioning of an organization*. *AI & SOCIETY*, 31(3), 371-379.
- Larsson, B., Letell, M., & Thörn, H. (2012). *Transformations of the Swedish Welfare State: From Social Engineering to Governance?* Palgrave Macmillan.
- Linkedin. (2014). *Fakta*. Hämtad 2017-09-06, från: <https://press.linkedin.com/sv-se/about-linkedin?trk=uno-reg-guest-home-about>
- Linkedin. (2017). *Feed*. Hämta 2017-11-12, från: <https://www.linkedin.com/feed/>
- Lægreid, P. (2011). *New Public Management* in International Encyclopedia of Political Science. 1699-1704.
- Lövgren, Daniel, & Pallas, Josef. (2013). *Blogging for Reputation: An analysis of how Swedish universities address different governing system via social media*. Governance Of Modern Universities, The Governance of Modern Universities.
- Karlsson, A., B. (2009). *Institutionalisering av ansvar i kommunal revision – Lärande organiserad* IIBS Dissertation Series No. 062. Jönköping International Business School.
- Nationalencyklopedin, *svenska modellen* (2017a). Hämtad 2017-12-12 från: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/svenska-modellen>
- Miller, V., & Gordon, M. (2014). *Meeting the challenge of human resource management : A communication perspective*. ProtoView, 1(42), ProtoView, Vol.1(42).
- Premfors, R. (1998). *Reshaping the Democratic State: Swedish Experiences in a Comparative Perspective*. *Public Administration*, 76(1), 141-159.
- Sataøen, H., & Wæraas, A. (2016). Building a Sector Reputation: The Strategic Communication of National Higher Education. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 165-176.
- Sataøen, H., & Wæraas, A. (2015). *Branding without Unique Brands: Managing similarity and difference in a public sector context*. *Public Management Review*, 1-19.
- Scott, W. R. (2007). *Institutions and organisations - Ideas and Interests*. 3rd ed. pp. 47-72. SAGE Publications: California.

Scott, M. (2014). *Kommunal rekrytering i praktiken - Platsannonsernas betydelse vid tjänstetillsättningsärenden*. (Kandidatuppsats i Rättsvetenskap) Linnéuniversitetet.

Sepstrup, P & Fruensgaard, P. (2010). *Kommunikations- og kampagneplanlægning*. Hans Retzels forlag. Köpenhamn

SKL. (2011). *Offentligt och privat driven verksamhet- Vilka legala skillnader finns?*. Hämtad 2017-11-15, från: <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-677-4.pdf?issuusl=ignore>

SKL. (2015). *Det viktigaste jobben finns i välfärden*. Hämtad 2017-09-11, från: <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-216-4.pdf?issuusl=ignore>

SKL. (2017a). *Så styrs kommuner*. Hämtad 2017-11-01, från: <https://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltsjalvstyresastyrskommunenochlandstinget/sastyrskommunen.735.html>

SKL. (2017b). *Makten över kommunerna. Forskning om självstyrelse, hierarkier och nätver*. Hämtad 2017-12-28, från: <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-321-6.pdf?issuusl=ignore>

Smith R. D. (2013). *Strategic Planning för Public Relations*. 4 uppl. Routledge. New York

Statistiska Centralbyrån. (2017). *Arbetskraftsbarometern*.

Svenskarna och Internet (2016). *Linkedin*. Hämtad 2017-09-07, från: <http://www.soi2016.se/sociala-medier/linkedin/>

Thomaz, J. (2010). *Identification, Reputation, and Performance: Communication Mediation*. *Latin American Business Review*, 11(2), 171-197

Wallace, M., Lings, I. and Cameron, R. (2012), *Industry branding: attracting talent to weaker profile industries*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50: 483–502.

Wæraas, A., Bjørnå, H., & Moldenæs, T. (2014). *Place, Organization, Democracy: Three strategies for municipal branding*. *Public Management Review*, 1-23.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). *Employer branding: Strategic implications for staff recruitment*. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.

Bilaga 1 - Kodinstruktion

Undersökningsmaterial

Studien bygger på Svenska kommuners texter "Om oss" som de själva har publicerat om sig själva på LinkedIn. Det finns totalt 290 kommuner i Sverige, av dessa är det 237 stycken som har denna typ av text publicerad på LinkedIn. Det innebär att det totala antalet objekt i materialinsamlingen har varit 237 kommuner.

De 237 texterna är uppdelade i mindre delar eller stycken vilka i studien utgör analysenheterna. Antal analysenheter uppgår till 1585, varav 1480 har bedömts vara kodningsbara. Materialet av texter är insamlat och sammanställt den 13 november 2017 genom att söka upp samtliga av Sveriges kommuner på LinkedIn. Analysen av materialet har skett under en period mellan 21 till den 30 november 2017.

Analysenheterna, eller argumenten, har kodats induktivt och under kodningens gång gets en variabel. Det innebär att argument som inte förekommit tidigare har gets en ny variabel medan ett argument som förekommit innan har placerats i en befintlig variabel. Variablerna har fått ett namn med ett, eller ibland flera, ord som beskriver argumentationen.

För att kunna få en översikt är det av vikt att kunna sammankoppla argument med varandra. Det innebär att liknande argument placeras in i samma kategori (variabel), exempelvis kodal meningarna "Längst ner i Dalarna ligger Avesta" från Avestas profil och "Borgholms kommun omfattar norra delen av Öland" från Borgholms profil båda till *geografiskt läge*.

Problematik

Vissa argument kan varit svåra att klassificera och analysera medan andra kan tänkas vara tämligen oproblematiska. Eventuella svårigheter kan antas gälla hur innebörden av argumentationen skall tolkas. Det är därför av vikt att arbeta systematiskt och inte gissa. För att ett argument ska kunna kodal ska liten eller ingen tolkning alls behövas göras. De argument som ska kodal förväntas således vara tydliga och endast röra det som är möjligt att dra konkreta slutsatser om. Ett typexempel kommer från Skövde kommuns profil: "Du som väljer att arbeta hos oss får ett meningsfullt jobb" där argumentationen kodal som *meningsfullt arbete*. Ytterligare ett exempel på detta är ordet *Livskvalitet*. Ordet skulle kunna beskrivas med en mängd uttryck och har därför kodats som *livskvalitet* och ingenting annat för att undvika tolkningar.

Samtliga argument som är möjliga att kodal har tagits med i analysen. Detta exkluderar de meningar där kommunerna uppmanar profilägaren att gå in på deras hemsida som: "Är du intresserad av att arbeta hos oss? Lediga tjänster hittar du på www.eda.se/jobb", ett exempel från Eda kommuns profil. Denna typ av meningar upplevs sakna betydelse för analysen och har således lämnats utanför. Detsamma gäller även meningar och stycken där otydliga eller svårtolkade argument förekommer.

Ytterligare problem kan uppstå när en mening innehåller flera olika argument. Detta ska dock inte ses som ett hinder utan innebär istället att fler än en variabel kan kodas. Kodningen sker därför inte mening för mening då många av kommunernas meningar är långa och kan innefatta många olika argument. Därför kodas alla argument induktivt och kodschemat tillsammans med anvisningar fylls på efterhand. När en ny variabel har upptäckts förs detta in i schemat och instruktioner till kodningen dokumenteras. I de fall där en kodning inte har upplevts som självklar utan krävt viss diskussion har meningen, ordet eller stycket dokumenterats och förtydligats i kodboken och ibland även fått utgöra ett exempel, som *tillväxtort* vilket kodas som *populär kommun*.

Bilaga 2

Kommuner och deras grupptillhörighet

Mycket plats och lite annat

Antal kommuner: 99

Ale, Alingsås, Aneby, Bengtsfors, Bjuv, Boden, Bollebygds, Borgholm, Borlänge, Botkyrka, Båstad, Danderyd, Eskilstuna, Eslöv, Falkenberg, Falköping, Flen, Gotland, Gullspång, Gävle, Göteborg, Habo, Halmstad, Haninge, Haparanda, Helsingborg, Huddinge, Hudiksvall, Hultsfred, Hylte, Håbo, Högsby, Karlskrona, Karlstad, Klippan, Kristianstad, Kungsbacka, Köping, Lerum, Linköping, Ljusdal, Lund, Lysekil, Malmö, Mora, Munkedal, Mölndal, Nacka, Nordmaling, Nykvarn, Nässjö, Orust, Pajala, Piteå, Robertsfors, Ronneby, Sala, Sjöbo, Skara, Sollefteå, Solna, Stockholm, Strängnäs, Sundsvall, Svedala, Svenljunga, Säter, Söderhamn, Södertälje, Torsby, Trollhättan, Tyresö, Täby, Uddevalla, Ulricehamn, Umeå, Upplands-bro, Uppsala, Vaggeryd, Varberg, Vaxholm, Vårgårda, Vänersborg, Värmdö, Värnamo, Västervik, Ängelholms, Öckerö, Örebro, Östhammar, Östra Gröninge

Organisationsfokus

Antal kommuner: 92

Orust, Hudiksvall, Skara, Uppsala, Helsingborg, Hultsfred, Umeå, Ale, Borgholm, Svenljunga, Vaggeryd, Bjuv, Bollebygd, Botkyrka, Klippan, Kungsbacka, Linköping, Nässjö, Piteå, Söderhamn, Varberg, Västerviks, Ängelholms, Båstad, Eslöv, Falkenberg, Gotland, Haninge, Huddinge, Karlstad, Lund, Mölndal, Robertsfors, Sotenäsfors, Täby, Örebro, Östhammar, Boden, Eskilstuna, Gävle, Göteborg, Halmstad, Haparanda, Malmö, Munkedal, Södertälje, Tyresö, Vårgårda, Borlänge, Danderyd, Flen, Gullspång, Habo, Kristianstad, Lerum, Mora, Nacka, Nordmaling, Nykvarn, Ronneby, Sjöbo kommun, Solna, Strängnäs kommun, Svedala, Upplands-bro, Vaxholms stad, Värmdö,

Värnamo, Alingsås, Håbo, Högsby, Köping, Ljusdal, Lysekil, Pajala, Sollefteå, Stockholm, Sundsvall, Torsby, Uddevalla, Ulricehamn, Vänersborg, Östra Gröninge, Aneby, Bengtsfors, Falköping, Hylte, Karlskrona, Sala, Säter, Trollhättan, Öckerö

Individ- och organisationsfokus

Antal kommuner: 7

Eksjö, Jönköping, Oskarshamn, Partille, Skinnskatteberg, Trelleborg, Växjö

Plats- och organisationsfokus

Antal kommuner: 5

Gnesta, Kalmar, Sunne, Örnköldsvik, Österåker

Mix av alla argument

Antal kommuner: 34

Avesta, Borås, Emmaboda, Gislaved, Höganäs, Höör, Kävlinge, Laholm, Leksand, Lidingö, Lindesberg, Luleå, Malung-Sälen, Marks, Mjölby, Motala, Norrköping, Nyköping, Sandviken, Simrishamn, Skövde, Sollentuna, Strömsund, Surahammar, Sävsjö, Söderköping, Tierp, Tingsryd, Uppvidinge, Vännäs, Västerås, Ånge, Älvdalen, Övertorneå

Kommuner som saknar LinkedIn

Antal kommuner: 53

Alvesta, Arjeplog, Askersund, Bjurholms, Boxholms, Bräcke, Dals-Ed, Degerfors, Dorotea, Essunga, Filipstad, Forshaga, Färgelanda, Grums, Hagfors, Hallstahammar, Hofors, Hällefors, Karlsborg, Kils, Kristinehamn, Krokom, Kungsör, Ljusnarsberg, Malå, Munkfors, Nora, Norberg, Norsjö, Ockelbo, Olofström, Skurup, Sorsele, Strömstad, Svalöv, Säffle, Tidaholm, Tomelilla, Töreboda, Vadstena, Valdemarsvik, Vansbro, Vilhelmina, Vindeln, Idre, Åmål, Årjäng, Åsele, Älvsbyn, Ödeshögs, Örkelljunga, Överkalix

Bilaga 3 - Kodbok och argument inom respektive tema

Kodbok

Argument - *individen får*

1. Erbjudande om arbete

Argument som kommunerna för fram som är direkta inbjudningar till arbete, även antydningar till att det är en arbetsplats som har möjligheter till arbete.

Exempel: *Inom de kommande 10 åren går ca 400 av våra medarbetare i pension. Kanske har vi ditt nya drömjobb?*

Exempel: *Varje år annonseras drygt 1000 tjänster hos oss*

2. Karriärmöjligheter

Argument där kommunerna skrivit att de erbjuder individen möjligheter till karriär. I jämförelse med variabeln *utveckling* så innehåller argument som placeras här direkta erbjudanden till affärsmässig karriär.

Exempel: *Vi strävar efter att ge våra medarbetare stora möjligheter till kompetensutveckling, du kan t.ex. avancera inom ett område*

Exempel: *Genom delaktighet och närhet till beslut, finns det stora möjligheter till yrkesmässig utveckling.*

3. Viktiga/meningsskapande uppgifter och arbete

Argument där kommunerna säger sig erbjuda viktiga och/eller meningsskapande arbetsuppgifter. Även synonymer som betydelsefullt.

Exempel: *Gillar du utmaningar och vill ha ett stimulerande, utvecklande och meningsfullt jobb?*

Exempel: *Här finns många av samhällets viktigaste jobb. Du som väljer att arbeta hos oss kan därför vara säker på att få engagera dig i meningsfulla arbetsuppgifter.*

4. Balans mellan arbete och privatliv

Argument där kommunerna antyder eller direkt säger att individen kommer att få en

balans mellan sin fritid och arbetet.

Exempel: *Lindesberg..//.. ger dig goda förutsättningar för både arbete och fritid.*

Exempel: *Vi tror på balans mellan arbete och fritid.*

5. Får utveckling

Argument som rör individens möjligheter till utveckling. Det kan gälla både utvecklande arbetsuppgifter såväl som att individen ges utvecklingsmöjligheter eller att utveckling erbjuds.

Exempel: *Vi erbjuder: En modig arbetsgivare - goda utvecklingsmöjligheter - förutsättningar för att du ska må bra.*

Exempel: *Variationen av yrkesroller, och i vårt uppdrag, ger dig både goda utvecklingsmöjligheter och gott om utmaningar.*

6. Valmöjligheter

Argument där kommunerna har sagt att individen skulle få, eller får valmöjlighet. Även synonymer som alternativ, urval, val, välja har kodats här. Argument där kommunerna sagt att individen erbjuds flera alternativ har kodats in här.

Exempel: *I Värmdö ska varje medarbetare uppnå frihet att växa, frihet att välja väg, frihet att göra skillnad.*

Exempel: *Stora möjligheter att utvecklas i din yrkesroll eller gå andra karriärvägar inom kommunen.*

7. Uppskattning/ investering/uppmärksamhet

Argument där kommunerna säger sig visa uppskattning till sin personal generellt, men även direkt till individen. Även då kommunerna sagt att personalen eller individen skulle ses som en investering eller få uppmärksamhet har argumenten kodats i denna variabel. Även värdefull och lägga märke till.

Exempel: *I Motala kommun är du en*

uppskattad medarbetare med möjlighet att påverka

Exempel: Hos oss vet du att ditt arbete har en betydelse – du behövs och uppskattas!

8. Stimulerande arbetsplats

Argument där kommunerna skrivit att de erbjuder en stimulerande arbetsplats.

Exempel: Närheten mellan våra avdelningar och mellan förvaltning och politik skapar stimulerande arbetsmiljöer.

9. Intressant/spännande arbetsplats eller uppgifter

Argument där kommunerna nämnt att individen får en intressant och/eller spännande arbetsuppgifter eller arbetsplats.

Exempel: Förmåner och olika fritidsaktiviteter ingår också, utöver det faktum att du varje dag får jobba i en av Sveriges mest spännande städer.

Exempel: Om du är ute efter en spännande arbetsplats med dedikerade kollegor så är detta en plats för dig.

10. Påverkansmöjlighet/göra skillnad/inflytande/bidragande/delaktighet

Argument där kommunerna tar upp att individen ska få vara en del av organisationen, vara delaktig, ges inflytande eller möjligheter till påverkan har kodats inom denna variabel. Det har inneburit att de tillfällen då kommunerna sagt att något görs tillsammans eller gemensamt även har kodats in här då detta har översatts till att *få bidra och känna delaktighet* på individnivå.

Exempel: Att arbeta i Höganäs kommun betyder att du är en del av en inspirerande och utvecklande miljö.

Exempel: Tillsammans skapar vi bra dagar för Karlstadsborna och hos oss får du jobba med sånt som är viktigt på riktigt.

11. Förmåner

Argument då kommunerna tagit upp olika typer av förmåner, exempel är friskvård eller ekonomiska kompensationer eller när individen på annat sätt tjänar på eller gynnas

av arbetet (utöver känslor). Även tillfällen då kommunerna inte beskrivit vilka konkreta förmåner som avses, utan där dessa beskrivits med andra ord.

Exempel: Som anställd vid Eksjö kommun kan man välja att avstå en del av sin lön för andra förmåner, så kallad lönevaxling. De olika delarna som för tillfället ingår är: Semestervecka, personalbil, ögonlaser, fertilitetsbehandling, pensionssparande

12. Bra arbetsmiljö/goda arbetsvillkor/välmående

Argument som redogör för arbetsplatsen som organisationen erbjuder individen.

Exempel: Vi ger förutsättningarna för en hållbar anställning genom att aktivt arbeta med arbetsmiljö, medarbetarskap och ledarskap

13. Forma ett samhälle

Argument där kommunen erbjuder individen att vara med och forma samhället

Exempel: Vill du vara med och skapa framtidens Söderköping?

14. Kreativ arbetsplats

Argument där kommunerna erbjuder individen en kreativ arbetsplats.

Exempel: Vi vill att våra anställda ska känna stor delaktighet och att det ska finnas utrymme för kreativitet, flexibilitet och utveckling.

15. Dynamisk arbetsplats

Argument där individen erbjuds en dynamisk arbetsplats.

Exempel: Norrköping; Vi erbjuder en kreativ och dynamisk arbetsplats för nyfikna och öppna människor som vill ha mer än ett jobb.

16. Säker arbetsplats

Argument där individen erbjuds en säker arbetsplats.

Exempel: Älvdalen; Vi tror på en bra balans mellan arbete och privatliv och att du ska känna dig trygg och säker i ditt arbete.

17. Rolig/Trevlig/Trivsamt arbetsplats

Argument där individen erbjuds en rolig och/eller trivsamt eller trevlig arbetsplats.

Exempel: Älmhult; *Som anställd inom kommunen får du ett trevligt och utvecklande arbete, en god arbetsmiljö och interna karriärvägar.*

Exempel: Kävlinge; *Den goda stämningen och de många utvecklingsmöjligheterna är andra anledningar till att våra medarbetare trivs så bra. Vill du bli en av oss?*

18. Lyhörd arbetsplats

Argument där kommunen menar att individen får en lyhörd arbetsplats.

Exempel: Sölvesborg; *Vi erbjuder dig en dynamisk och lyhörd arbetsplats där goda idéer lönar sig och där god stämning och trivsel har stor prioritet.*

19. Känna stolthet

Kommunen argumenterar för sig som en arbetsgivare som individen kan känna stolthet för

Exempel: Vännäs; *Vill du känna stolthet över att kunna hjälpa människor i olika skeden av livet?*

Exempel: Ånge;

20. Utbildning

Kommunen satsar på utbildning för de anställda och erbjuder individen möjlig fortbildning.

Exempel: Emmaboda kommun har satsat mycket på kompetensutveckling genom både utbildningar och initiativ som samarbetet med Regionförbundet.

21. Trygghet

Argument om att arbetsplatsen och arbetsgivaren är trygga

Exempel: Motala; *Vad kan vi lova dig? Vi står för det vi säger. Det är viktigt att våra medarbetare ska trivas, känna sig trygga och utvecklas.*

Exempel: Ljungby; *Kommunen erbjuder ett gott företagsklimat och trygg livsmiljö för sina 2000 medarbetare.*

22. Flexibilitet

När kommunen som arbetsgivare erbjuder individen flexibilitet i sin yrkesutövning

Exempel: Laholm; *Hos oss arbetar 1700 kollegor med goda möjligheter att påverka sin arbetstid för att kunna kombinera den med familj och fritidsintressen. Välkommen du också!*

Exempel: Uppvidinge; *Vi vill att våra anställda ska känna stor delaktighet och att det ska finnas utrymme för kreativitet, flexibilitet och utveckling.*

23. Möta människor

Argument om möjligheter till möten med människor

Exempel: Sandviken; *I ditt arbete får du möjlighet att möta människor och uppleva glädjen i att göra skillnad.*

Argument - förväntningar på individen

24. Arbeta för allas bästa

Argument om att de anställda i organisationen arbetar för invånarnas bästa

Exempel: *Vi som arbetar inom Svenljunga kommun gör det för att vill ge bästa möjliga service till våra medborgare.*

25. Tillvaratar och respekterar olikheter

Argument om att de anställda i organisationen respekterar andra både inom och utanför organisationen.

Exempel: *Skinnskattebergs kommun värdesätter alla människors olikheter och allas vår förmåga att göra skillnad i samhället.*

26. Vilja utvecklas

Individen ska vilja utvecklas i sin yrkesroll

Exempel: *Uppsala växer och vi söker dig som vill vara med och utveckla morgondagens Uppsala tillsammans med oss.*

27. Lösningorienterad

Kommunen söker individer som söker efter lösningar och kan komma med förslag på förbättringar

Exempel: Partille; *Du lyfter gärna fram det som är bra och kommer med förslag på saker som kan förbättras.*

28. Engagerad

Exempel: Malung-Sälen; *Vi är övertygade om att engagerade medarbetare skapar bättre trivsel på arbetsplatsen och ett bättre resultat.*

29. Delaktig

Kommunen efterlyser delaktighet hos individen och vill att hen ska vara med i organisationens arbete

Exempel: Eslöv; *I det arbetet är det viktigt för oss att våra medarbetare är delaktiva, engagerade, trivs och utvecklas.*

30. Ambitiös

Exempel: Partille; *Rätt medarbetare är avgörande för hur vi lyckas möta framtida behov. Vi letar efter dig som har höga ambitioner och vill påverka.*

31. Bäst

Exempel: Nacka; *Rätt medarbetare är avgörande för hur vi lyckas möta framtida behov. Vi letar efter dig som har höga ambitioner och vill påverka.*

32. Göra skillnad

Argument om att individen som arbetar för kommunen ska vilja göra skillnad för människor och framförallt de invånare som kommunen arbetar för.

Exempel: Tingsryd; *Vi som arbetar inom kommunen gör skillnad och påverkar människors vardag.*

33. Tycka om samarbete

Individen behöver tycka om/kunna samarbeta både med andra kollegor och instanser

Exempel: Storumans; *Vi är en liten organisation och här hjälps vi åt för att våra medborgare ska få bästa tänkbara service av oss.*

34. Kompetent

Kommunen efterfrågar viss eller generell kompetens från individen

Exempel: Mjölby; *I våra verksamheter finns många spännande uppdrag och utmanande arbetsuppgifter vilka kräver olika kompetenser och erfarenheter.*

Exempel: Oscarshamn; *Som kommunens största*

arbetsgivare har vi ett ständigt behov av att rekrytera kompetenta, engagerade och delaktiga medarbetare.

35. Känna stolthet

Exempel: *Hos oss får du stolta kollegor som med äkta arbetsglädje utvecklar Karlstad långsiktigt och hållbart*

36. Ambassadör

Individen ses som en ambassadör för kommunen och representerar organisationens skyldigheter och intressen.

Exempel: Söderhamn; *För de många människorna är mötet med dig också ett möte med kommunen.*

37. Inriktad på kvalitet/service

Exempel: Mölndal; *Söker du ett arbete där du får växa samtidigt som du är med och bidrar till att ge bästa tänkbara service till Mölndalsborna?*

38. Skapa goda relationer

Individen måste kunna samarbeta och skapa relationer för att kunna sköta sitt arbete.

Exempel: Jönköping; *Vad värdesätter du med ett jobb? Vill du ha ett jobb där du kan utvecklas och trivas? Har du förmåga och vilja att skapa goda relationer?*

39. Möta människor

En konstant i arbetet är mötet med människor vilket innebär att individen måste kunna möta människor på ett kvalificerat sätt

Exempel: *Som medarbetare vid Eksjö kommun är det viktigt att du tycker om att möta andra människor och vill skapa värde för våra invånare.*

Exempel: Stenungsund; *Vi erbjuder kvalificerade arbeten med bredd i arbetsuppgifterna och arbetar med det viktigaste som finns - människor.*

40. Nyfiken

Exempel: *Vi erbjuder en kreativ och dynamisk arbetsplats för nyfikna och öppna människor som vill ha mer än ett jobb.*

41. Vilja påverka

Exempel: Partille; *Rätt medarbetare är avgörande för hur vi lyckas möta framtida behov. Vi letar efter dig som har höga ambitioner och vill påverka.*

42. Gilla utmaningar

Exempel: Vetlanda; *Söker du en ny utmaning eller funderar du på att ändra livsstil?*
Exempel: Surahammar; *Gillar du utmaningar och vill ha ett stimulerande, utvecklande och meningsfullt jobb?*

43. Innovativ

Exempel: Örebro; *Hos oss uppmuntras utveckling, innovation och att våga prova nytt.*

44. Driven

Exempel: Huddinge; *Därför söker vi fler drivna och ansvarsfulla medarbetare som vill vara med och skapa ett hållbart samhälle.*

45. Professionell

Exempel: Partille; *Värdeorden i kulturarbetet är allas lika värde, professionalism och framåtanda.*

46. Följa kommunens vision/visa förståelse för verksamheten

Exempel: Skinnskatteberg; *Vi hoppas att du kan känna igen dig i våra värdeord kompetens, förtroende, engagemang och tydlighet som vi tycker ska genomsyra verksamheten.*

47. Ansvarstagande

Exempel: Gullspång; *Vi tror på utveckling genom samverkan med andra och att yrkesmässig utveckling främjas av stort egenansvar.*
Exempel: Höganäs; *I vår strävan efter att ge medborgarna bästa samhällsservice tar vi ett samhällsansvar och vårt dagliga arbete genomsyras av delaktighet för bästa resultat*

Argument - Organisationen

48. Storlek/antal anställda

När kommunen nämner hur stor

organisationen är eller hur många anställda det finns.

Exempel: Södertälje kommun har cirka 6000 medarbetare som arbetar för att ge Södertäljeborna bra service.

49. Yrken

Redogörelse för att det finns olika yrken inom organisationen eller vilka yrkesutövningar som kommunen innefattar.

Exempel: På Sävsjö kommun är vi idag ca 1100 anställda, fördelat på fem förvaltningar och ett 100-tal olika yrken.

Exempel: Piteå; *Här jobbar ingenjörer, parkarbetare, sjuksköterskor, lärare, vaktmästare, undersköterskor, städare, tekniker och många fler.*

50. Betydelsefulla yrken

Argumentation att kommunens olika yrken är viktiga och av betydelse

Exempel: Svenljunga kommun *Många av de roligaste, mest intressanta och meningsfulla jobben på arbetsmarknaden finns hos oss i kommunen.*

Exempel: Sjöbo; *Våra 1100 medarbetare spelar en viktig roll för Sjöbos utveckling och välfärd.*

51. Samarbeten/Gemensamt

Argumentation om gemenskap och samarbeten både inom organisationen och mellan instanser

Exempel: Nässjö; *Vi är ett härligt gäng som tillsammans arbetar med uppdraget att alltid ha invånarnas bästa för ögonen.*

Exempel: Mjölby; *Tillsammans arbetar vi för att skapa värde för de som vi är till för – medborgarna. Kanske blir du en av oss?*

52. Tjänster/Service/Välfärd

Argumentation att kommunen erbjuder tjänster samt redogörelser för vilka tjänster som erbjuds

Exempel: Umeå; *Med gemensamma krafter skapar vi välfärd och samhällsnytta för kommunens invånare.*

Exempel: Östhammar; *Vi utbildar för framtiden, hjälper de som vill etablera sig här, vårdar sjuka och ser till att människor kan hålla*

sig friska.

53. Medborgarfokus

Argument där kommunerna säger sig arbeta för medborgarna.

Exempel: *I Tierps kommun arbetar vi för att ge bästa möjliga service och omsorg till våra medborgare.*

54. Framtid/Mål

Framtidsutsikter eller mål för framtiden som organisationen planerar för

Exempel: Tranås; *Vi är på god väg att nå vårt tillväxtmål på 20 000 invånare år 2025!*

Exempel: Skövde; *Vår målsättning är att våra medarbetare ska vilja stanna kvar hos oss och driva oss framåt.*

55. Professionell

Exempel: *Utöver lugnet, naturen och närheten till stadspulsen så erbjuder Ekerö en professionell kommunal organisation med korta beslutsvägar och en stark drivkraft att "ständigt göra allt lite bättre".*

56. Nyttänkande

Exempel: *Söderhamn är skärgårdskommunen i södra Hälsingland som tänker nytt och stort.*

57. Korta beslutsvägar

Argumentation att det inte tar lång tid för beslut att gå igenom organisationen, dvs. att beslutsvägarna är korta

Exempel: *Det fina med Sundbyberg är nämligen att vi har bevarat fördelarna med en liten organisation, där det är nära till beslut, lätt att påverka och alla känner alla. Vi tycker att det är viktigt. Det gör du också.*

58. Politiska band/styre

Hur kommunen är uppbyggd samt hur den styrs. Olika politiska instanser och krav på kommunen kodas i denna kategori.

Exempel: Orsa; *Kommunen styrs i samarbete mellan centern, folkpartiet, moderaterna, kristdemokraterna och miljöpartiet. Vårt kommunalråd Mikael Thalín (c) har innehaft posten sen den första januari 2015*

Exempel: Höganäs; *Närheten mellan våra avdelningar och mellan förvaltning och politik*

skapar stimulerande arbetsmiljöer.

59. Uppdrag

Organisationens uppdrag i sin yrkesutövning.

Exempel: Hudiksvall; *Vissa verksamheter är kommunen skyldiga att tillhandahålla enligt lag, medan andra verksamheter är frivilliga och beslutas av lokala politiker.*

60. Utmaningar

Utmaningar och svårigheter som

organisationen har stött på eller står inför

Exempel: Nykvarn; *Antalet invånare ökar och därmed också kravet på kommunal service.*

Exempel: Kiruna *står just nu inför en unik stadsomvandling som innebär att delar av staden kommer att flyttas samtidigt som ett helt nytt centrum ska byggas*

61. Resultat

Resultat och framgångar som organisationen har uppnått

Exempel: Bjuv; *På fyra år har vi klättrat 224 placeringar i den nationella skolrankningen och 109 placeringar i tidningen Fokus boenderankning "Bäst att bo".*

Exempel: Sollentuna; *Majoriteten av de cirka 4 000 företagen i kommunen är små och vi är stolta över att två år i rad ha kommit på andra plats i Svenskt Näringslivs ranking av kommunernas lokala företagsklimat.*

62. Jämställdhets och mångfaldsarbete (externt och internt)

Organisationens arbete med jämställdhetsfrågor och mångfald både inom och utanför organisationens väggar.

Exempel: Trelleborg; *En ständig dialog kring arbetsmiljö, arbetstider, hälsa, jämställdhet och mångfald ska föras på arbetsplatserna.*

Exempel: Nacka; *Mångfald och öppenhet är viktiga ledstjärnor i kommunen där stadens puls möter hav och skog och där människor kan förverkliga sina drömmar.*

63. Respektera olikheter

Exempel: Landskrona; *Vi strävar efter att vara en attraktiv och jämlik arbetsgivare, då vi vet att olikheter bland oss medarbetare berikar*

och utvecklar.

64. Vision

Kommunen nämner eller argumenterar för en framtidsvision och/eller hur de arbetar med att nå vissa visioner.

Exempel: *Genom engagemang, nyskapande och allas lika värde arbetar vi idag cirka 3000 anställda tillsammans för att Eslöv ska vara Skånes bästa kommun att bo och verka i år 2025.*

Exempel: *Det händer mycket i Ale just nu. Ale är mitt uppe i ett mycket spännande visionsarbete, hur Ale ska se ut 2025.*

65. Utvecklingsarbete

Exempel: *En långsiktig ekonomisk, social och miljömässig hållbar utveckling är den naturliga utgångspunkten för alla våra verksamheter i en kommun som växer och som ska präglas av livskraft i hela kommunen.*

66. Handlingskraftig

Argument där kommunerna säger sig få saker gjorda eller visar på handlingskraft.

Exempel: *Värmdö är en förtröande vacker plats i förändring där modiga medarbetare får saker gjorda.*

67. Omtanke

Organisationen säger sig visa omtanke

Exempel: *Östersund; Vi ser till allas bästa och visar omtanke för varandra.*

68. Öppna

Organisationen säger sig vara öppen eller visar på öppenhet

Exempel: *Nacka; Mångfald och öppenhet är viktiga ledstjärnor i kommunen där stadens puls möter hav och skog och där människor kan förverkliga sina drömmar.*

69. Stolta

När kommunerna säger sig känna stolthet över organisationen

Exempel: *Robertsfors; Vi är stolta över vår mångfacetterade och högkvalitativa verksamhet samt vår närhet till invånare och företagare.*

70. Unika

När kommunerna säger att organisationen är unik på något sätt.

Exempel: *Ängelholm; Ängelholms kommun tänker nytt och har byggt en unik organisation helt fokuserad på medborgarservice och samarbete.*

71. Modig

Kommunen säger sig vara modig

Exempel: *Gislaved; Vi erbjuder: En modig arbetsgivare - goda utvecklingsmöjligheter - förutsättningar för att du ska må bra.*

72. Tillit till medarbetarna

Kommuner som tar upp att de inom organisationen känner tillit till medarbetarna

Exempel: *Värmdö; Genom tillit, handlingskraft och öppenhet, får våra medarbetare möjlighet att göra livet bättre för invånarna.*

73. Engagerade medarbetare

När kommunen säger sig ha engagerade medarbetare

Exempel: *Växjö; Våra medarbetare är engagerade för att de i sitt jobb gör skillnad för andra människor.*

74. Livfulla

Exempel: *Med värdeorden nytänkande, välkomnande och livfullt som grund bygger vi välfärden tillsammans.*

75. Viktigt jobb

När kommunernas säger att deras arbete är viktigt.

Exempel: *Sollentuna; Hos oss får du Sveriges viktigaste jobb! Vill du göra skillnad varje dag?*

Exempel: *Karlstad; Tillsammans skapar vi bra dagar för Karlstadsborna och hos oss får du jobba med sånt som är viktigt på riktigt.*

76. Ambitiösa

När kommunen säger sig ha höga ambitioner eller vara ambitiösa.

Exempel: *Övertorneå; Övertorneå kommun har höga ambitioner både när det gäller den service vi ger till våra medborgare och som*

arbetsgivare.

77. Arbetssätt/värdeord

Hur kommunen arbetar och vilka värdeord den arbetar efter. Arbetssättet är en mångdimensionell variabel med många olika riktningar som kommunen beskriver sig ha. Grundprincipen är att i de fall då kommunen tagit upp sådant som ska vara "guidande" i deras arbete så har dessa kodats inom denna variabel.

Exempel: Östersund; *Vill jobba framåt med hjärtat. Vi har ett stort hjärta och respekterar varandra för de vi är och dem vi är till för.*

Exempel: Hylte; *Medarbetarnas hälsa, utveckling och arbetsglädje är nyckeln till en framgångsrik och effektiv kommunal verksamhet.*

78. Miljöarbete/ekologi/hållbarhet

Kommunen arbetar med miljö, ekologi eller hållbarhet har kodats här. Även ifall de säger sig prioritera dessa saker.

Exempel: Smedjebacken; *Sedan länge arbetar vi med en ekologisk inriktning på bred front i vårt samhällsbyggande.*

79. Effektiv

När kommunen säger sig vara effektiv
Exempel: Örnsköldsvik; *Drygt 5 200 medarbetare inom olika kompetens- och kunskapsområden ger våra invånare en trygg och effektiv samhällsservice.*

80. Modern

Kommunen påtalar att de är moderna.
Exempel: Nyköping är en modern och snabbt växande kommun med god service.

81. Ge personer det bästa

Argumentation om kommunens arbete för att människor ska få det bästa, innefattar både fokus på medborgare men även på besökare och människor generellt.

Exempel: Örebro; *Jobba hos oss och bli en del av en organisation som har människors bästa för ögonen med målet att ge service på lika villkor.*

Exempel: Strömsund; *Här blir du en del av en organisation som har människors bästa för*

ögonen och med målet att ge service på lika villkor.

82. Likabehandling utanför organisation

Skiljer sig från liknande variabler genom att denna ser till ett mer generellt synsätt hos organisationen på lika värde och likabehandling. Andra liknande variabler behandlar i större utsträckning ett mer specifikt område.

Exempel: Östersund; *Vi ser till allas bästa och visar omtanke för varandra.*

83. Rekrytering är bra

Argumentation att rekrytering är något att föredra och något som organisationen ser positivt på

Exempel: Aneby; *Vi har omkring 600 medarbetare och behöver nästan alltid rekrytera någon. Kanske du?*

84. Mångfacetterad

Organisationen har flera mål och riktningar och framställer sig som en arbetsplats med fler roller och mål.

Exempel: Helsingborg; *Vi vill skapa, bygga, förändra, uppleva och utvecklas. Hos oss finns lust och lekfullhet, busighet och allvar.*

Exempel: Växjö; *Människor möter oss i olika sammanhang varje dag och vi vill ge deras vardag guldkant.*

85. Aktiv aktör i samhället

Exempel: Vänersborgs kommun är del av livet i vårt samhälle varje dag.

86. Priser/utmärkelser

Exempel: Vellinge; *Kommunen har utsetts till bästa skolkommun 2012 och 2015 av Lärarförbundet och toppar dessutom SKL:s öppna jämförelser för grundskolan för 2015.*

87. Personalpolitik och arbete för anställdas bästa

Hur kommunen arbetar med och för de anställdas och hur arbetsklimatet ser ut inom organisationen.

Exempel: Helsingborg; *Hos oss finns gemenskap, jämlikhet och öppenhet.*

Exempel: Avesta; *Vi ger förutsättningarna för en hållbar anställning genom att aktivt arbeta med arbetsmiljö, medarbetarskap och ledarskap*

88. Attraktiv arbetsgivare

Argumentation om hur kommunen antingen ses som en attraktiv arbetsgivare, hur denna ämnar vara en eller att den önskas uppfattas som det.

Exempel: Landskrona; *Vi strävar efter att vara en attraktiv och jämlik arbetsgivare, då vi vet att olikheter bland oss medarbetare berikar och utvecklar.*

Exempel: *Vi arbetar för att Kalmar kommun ska vara ett föredöme som arbetsgivare.*

89. Jobbar gränsöverbryggande

Exempel: Marks; *Tillsammans jobbar vi gränsöverbryggande.*

90. Kontinuerlig verksamhet

När kommunen påtalar att deras arbete är kontinuerligt

Exempel: Karlskoga; *Hos oss får du möjlighet att jobba i en spännande vardag med verksamheter som pågår dygnet runt, hela året.*

91. Växande arbetsgivare

När kommunen tar upp att organisationen växer som arbetsgivare.

Exempel: Järfälla; *I och med befolkningsutvecklingen växer även kommunen som arbetsgivare*

92. Kön/ålder på personal

När kommunen tar upp ålder eller kön på personalen.

Exempel: Orust; *Och som i alla kommuner dominerar det kvinnliga könet.*

Argument - Platsen

93. Närhet till stor/större stad

Många kommuner har argumenterat för närhet till stora eller större städer. Dessa har kodats under denna variabel.

Exempel 1: *I Botkyrka vågar vi vara långt ifrån lagom. Med våra strax över 90 000 invånare är Botkyrka Stockholmsregionens femte största kommun.*

Exempel 2: Alingsås; *Och du, Göteborg ligger bara 30 minuter bort med tåg.*

94. Geografiskt läge/placering

Argument om var i landet eller i förhållande till andra städer som kommunen ligger.

Exempel 1: *Längst ner i Dalarna ligger Avesta*

Exempel 2: *Borgholms kommun omfattar norra delen av Öland*

95. Miljö/Landskap

Argument som rör någon typ av miljö eller landskap på platsen där kommunen ligger.

Exempel 1: Berg; *Fjällvärlden är attraktiv för många, tillsammans med närheten till både Storsjön och Östersund*

Exempel 2: Hammarö; *Med 54 kvadratkilometer är vi är till ytan en av Sveriges minsta kommuner, vilket gör att det alltid är nära till naturen såväl som till kommunens service.*

96. Uppbyggnad

Hur kommunen är uppbyggd, antingen vilka städer/orter som ingår eller hur staden ifråga är uppbyggd

Exempel 1: *Landskapet Gotland utgör en enda kommun, som sedan den 1 januari 2011 heter Region Gotland.*

Exempel 2: *Härryda kommun består av orterna Mölnlycke, Landvetter, Härryda, Hindås, Rävlanda och Hällingsjö.*

97. Närhet

All typ av närhet som kommunen argumenterar för. Kan både röra närhet mellan invånarna, närhet till andra städer samt närhet till naturen.

Exempel 1: Grästorp; *Här bor det drygt 5600 invånare, som har naturen som granne och all tänkbar service inom räckhåll.*

Exempel 2: Berg; *Fjällvärlden är attraktiv för många, tillsammans med närheten till både Storsjön och Östersund*

98. Telecom eller bredband

Argument som rör väl fungerande uppkopplingsmöjligheter.

Exempel: Vingåker; *Vi är även en smart*

landsbygd med fiber i såväl centralort som i lilla röda stugan vid sjön.

99. Kommunikationer på orten eller till andra platser

De fall då kommunen nämnt kommunikation på orten eller till andra orter. Exempelvis har kollektivtrafik, goda möjligheter till pendling kodats här, när tider som det tar för att komma till andra orter nämns eller ifall större vägar/tågsträckor eller flygplatser nämnts.

Exempel 1: *Burlöv är också nära! Den geografiska placeringen ger utmärkta pendlingsmöjligheter med cykel, tåg och buss.*

Exempel 2: *Arvika; Kommunikationerna är goda med 8 mil till Karlstad och 12 mil till Oslo*

Exempel 3: *Tranemo is situated along one of the major swedish rail links which enables fast transportations from the west coast of Sweden to the east coast.*

100. Möjlighet till ett aktivt liv

När kommunen har argumenterat för platsens förutsättningar att erbjuda ett aktivt liv för den boende.

Exempel: *I Sunne finns förutsättningar att leva ett hälsosamt och aktivt liv.*

101. Stimulerande liv

När kommunen har argumenterat för platsens förutsättningar att erbjuda ett stimulerande liv för den boende.

Exempel: *Välkommen till Ronneby. I vår kommun finns goda förutsättningar att leva ett rikt och stimulerande liv.*

102. Livskvalitet

När kommunen har argumenterat för platsens förutsättningar att erbjuda livskvalitet för den boende.

Exempel: *Perstorp; Med detta följer möjligheterna till en hög livskvalitet i form av närhet mellan människor och närhet till all service.*

Exempel: *Orsa; Bygden sjuder av liv - här finns livskvalitet och möjligheter.*

103. Förenings/kulturliv

Argument om möjligheterna till att delta i

föreningar och ta del av kulturen i kommunen, samt argument att kommunen har ett aktivt förenings-/kulturliv.

Exempel 1: *Eslöv; Här finns ../.. ett brett kulturutbud och aktivt föreningsliv.*

Exempel 2: *A town with a rich cultural heritage and a unique town centre environment with many listed buildings.*

104. Fritidsliv/idrott

Argument om möjligheterna till att delta i fritidsaktivitet i kommunen, samt argument att kommunen har ett aktivt fritids-/idrottsliv.

Exempel 1: *I Gnesta finns ett brett utbud av fritidsaktiviteter i en frisk och omväxlande miljö.*

Exempel 2: *Osby; Närhet finns också till fantastisk natur, ett stort utbud av fritidsaktiviteter och ett varierat kulturutbud.*

105. Aktiviteter eller evenemang

Aktiviteter och evenemang på platsen som lyfts fram i argumentationen.

Exempel 1: *Gislaved; Samla ny energi i pisten i Sydsveriges största skidanläggning eller upplev vårt mångsidiga kulturliv - här finns något för alla.*

Exempel 2: *Östersund; Som The home of great events erbjuder Östersund ett fantastiskt utbud året om.*

106. Matupplevelser

Exempel 1: *Sölvesborg; Här samsas jazz och hårdrock, böckling och bruschetta.*

Exempel 2: *Ljungby; Den lilla staden med sin charm bjuder på konst, kultur, mat och boende.*

107. Möjligheter finns

När kommunen argumenterar för att det finns möjligheter. Kan gälla olika områden men fokus ligger på att kommunen argumenterar för sig som en plats där saker är möjliga.

Exempel 1: *Kiruna; Det ger oss stora möjligheter att skapa en stad som är ännu bättre!*

Exempel 2: *Lidköping; En god livsmiljö, närhet och samverkan ger oss möjligheterna - du är viktig för oss!*

108. Mångsidighet

När kommunen lyfter upp platsens olika sidor och påpekar att platsen kan passa fler än en typ av person.

Exempel 1: Flen; *Myllan passar olika kulturer, både äppelplockare och trendkänsliga.*

Exempel 2: *I Habo finns allt från ett livaktigt centrum, närhet till skog, natur och härliga bad i Sveriges näst största sjö*

Exempel 3: *Oxelösund är också kontrasternas stad. Här möter det småskaliga det storskaliga.*

109. Upplevelser

När kommunen lyfter att platsen erbjuder möjligheter till upplevelser, som äventyr eller att det generellt finns mycket att uppleva.

Exempel 1: Gnesta; *Den sköna naturen bjuder på äventyr för alla intressen, åldrar och säsonger.*

Exempel 2: *Välkommen till Ljungby kommun! I Ljungby kommun finns mycket att uppleva.*

110. Betydelse för landet

Argumentation som lyfter arbete som kommunen utför som är av betydelse för hela Sverige.

Exempel: Storumans; *Här finns en kraftigt växande besöksnäring, vind- och vattenkraft och livskraftiga småföretag.*

111. Populär kommun

Argument om att kommunen är omtyckt eller uppskattad och växer eller lockar till sig nya människor, företag etc. Tillväxtort är ett återkommande exempel på en kommun som har kodats i denna variabel.

Exempel 1: *Falkenbergs kommun är en tillväxtkommun med 43.000 invånare*

Exempel 2: *Hörby attraherar allt fler och har för många blivit ett självklart val för en hållbar och balanserad livsstil, mellan stadens puls och naturens välbehag, mellan aktiviteter för såväl unga som äldre.*

112. Stor kommun

När kommunen säger sig vara stor.

Exempel: *Huddinge är Stockholms läns näst största kommun med över 100 000 invånare och 6 500 medarbetare*

113. Liten kommun

När kommunen säger sig vara liten.

Exempel 1: Ljungby; *Den lilla staden med sin charm bjuder på konst, kultur, mat och boende.*

Exempel 2: Gällivare; *En arktisk småstad i världsklass*

114. Antal invånare

Då kommunen nämner antal invånare

Exempel: *I Ale bor knappt 30 000 människor.*

115. Befolkningens egenskaper

Argument som lyfter invånarnas egenskaper, bland annat hjälpsamma, värma, nyfikna, unga.

Exempel 1: Linköping; *Hos oss finns utrymme och vilja till förändring.*

Exempel 2: Berg; *Människor är öppna och jordnära och bryr sig om varandra.*

116. Turism/besöksnäring

När kommunerna tagit upp att orten har turism- och/eller besöksnäring.

Exempel 1: Borgholm; *De största näringsgrenarna i kommunen är besöksnäringen och lantbruket.*

Exempel 2: *Hörby drar även till sig gäster som söker natursköna upplevelser och unika attraktioner.*

117. Samarbeten med andra/samverkan på orten

När kommunen lyfter att orten är en plats för samverkan och samarbete. Gäller både mellan instanser på platsen och med andra platser.

Exempel: Lessebo; *Hos oss är det lätt att lära känna varandra och det finns ett nära samarbete mellan förvaltningar och politiker.*

118. Möten, mötesplats och gemenskap

Argumentation om platsen som en mötesplats eller en plats med stor gemenskap bland exempelvis invånarna eller företagen.

Exempel: *Välkommen till Hammarö kommuns officiella LinkedIn-sida. En mötesplats för dig som är nyfiken på vår vackra skärgårdskommun. På Hammarö är du alltid nära. Nära vattnet, skogen, staden och naturen. Vi är även nära varandra.*

119. Hög servicenivå

Argument om servicen som finns befintlig i kommunen. Rör all möjlig service och inte endast den som kommunen som organisation erbjuder.

Exempel 1: Gällivare; *Här finns länsdelssjukhus, väl utbyggd barnomsorg, bra skolor, ett rikt föreningsliv och varierat kulturutbud*

Exempel 2: Grästorp; *Här bor det drygt 5600 invånare, som har naturen som granne och all tänkbar service inom räckhåll.*

120. Boendemöjligheter

Exempel: Gnosjö; *Givetvis kan du både sova och äta gott. Här finns olika boendialternativ, caféer och restauranger.*

121. Satsningar på boende

När kommunen argumenterar för planerade boenden och möjligheter till framtida boendemöjligheter.

Exempel: Gällivare; *250 000 nya kvadratmeter av bostäder, kommunala verksamheter och kommersiella lokaler ska byggas under de närmaste 15 åren.*

122. Låg arbetslöshet

Exempel: Trosa kommun *har en stadig tillväxt i en expansiv region och har ett starkt näringsliv jämte låg arbetslöshet.*

123. Framtid/framtidspotential/ framtidstro

Argument om vad som kommer/kan hända på platsen i framtiden. Även argument om kommunens tro för framtiden kodas i denna variabel.

Exempel 1: *Vårt nära samarbete med näringsliv och föreningsliv gör Gnesta till en lättillgänglig och personlig tillväxtkommun med stor framtidstro.*

Exempel 2: Kalmar; *En stark framtidstro, ett växande Linnéuniversitet och affärsdrivande nätverk driver utvecklingen framåt.*

124. Förändringsbenägen/framåtanda/ framgångsfaktorer

Argument rörande egenskaper som hör till platsen rörande förändring, framåtanda och

faktorer som påverkar framtiden.

Exempel 1: Åre; *Det finns en framåtanda i kommunen vilket gör att vi har en stor mängd småföretagare och företagsamheten sträcker sig över hela kommunen.*

Exempel 2: Lomma är en kommun med många framgångsfaktorer.

Exempel 3: Gnesta kommun är en aktiv och förändringsbenägen kommun i Storstockholmsregionen.

125. Handlingskraftig kommun

Exempel 1: *Företagsamheten och handlingskraften är stor i Örnsköldsvik.*

Exempel 2: Åre; *Här sitter vi inte och väntar, här ser vi till att det händer.*

126. Utmärkelser

Rör både "priser" men även erkännanden från invånarna, exempelvis om de är nöjda.

Exempel 1: *Kommunen har utsetts till bästa skolkommun 2012 och 2015 av Lärarförbundet och toppar dessutom SKL:s öppna jämförelser för grundskolan för 2015.*

Exempel 2: *Kommunen är näst bäst i Norrland enligt Svenskt Näringslivs ranking av företagsklimat, 2015, och på 10:e plats i landet när det gäller service till företagen.*

127. Status och symboler

Särskilda och allmänt kända symboler som kommunen lyfter om sig själva.

Exempel 1: Storfors; *Energiskola och Lundsbergs internatskola*

Exempel 2: Kalix; *løjrom*

Exempel 3: Älmhult; *Ikea*

Exempel 4: Sunne; *Sveriges vackraste järnväg*

128. Handel

Då kommunen tar upp att det finns handel på orten.

Exempel: *Hörbys centrum bjuder på ett rikt affärsutbud. Såväl Hörby som de mindre tätorterna växer och utvecklas.*

129. Frodigt näringsliv/ etableringsmöjligheter

Argument om platsens attraktivitet för näringsidkare eller existerande klimat för

näringsverksamhet.

Exempel 1: *I Falun Borlänge-regionen trivs människor och här finns välmående företag*

Exempel 2: *Gnesta kommun är en utpräglad småföretagarort med drygt 1 200 registrerade företag.*

130. Enkelt att leva

Då kommunen säger att det är enkelt att leva på orten.

Exempel: *Det ska vara enkelt att leva och verka i Kristianstad.*

131. Det goda livet

Då kommunen säger att det goda livet finns på orten.

Kommuner som har argumenterat att platsen erbjuder möjligheter att leva "det goda livet".

Exempel: *I Sävsjö kommun vill vi bjuda på det goda livet.*

132. Lätt att förälska sig

Exempel: Sölvesborg: *Vad är det som gör att man blir förälskad? Det handlar om närhet, engagemang, värme och inte så lite charm – om det lilla extra... Och det är väldigt lätt att falla pladask för Sölvesborg.*

133. Möjligheter till arbete

Förutom att arbeta för kommunen finns det även andra möjligheter på orten att arbeta.

Exempel: Östersund; *Förutom livskvalitet med guldkant finns spännande möjligheter att förverkliga dina ambitioner i yrkeslivet.*

134. Möjlighet till högre utbildning

Argument där kommunerna tagit upp möjligheter till utbildning på högre nivå kodal här. Grundskola och gymnasium som ingår i det kommunala uppdraget kodal under organisation-service och tjänster.

Exempel: Linköping; *Vi är en idéburen stad, stolta över våra innovativa företag, vårt världsledande universitet och mångfalden bland våra kommuninvånare.*

135. Barnvänlig

Platsen är lämplig för mindre barn och barnfamiljer.

Exempel: Storumans; *Vi har ett rikt kultur- och föreningsliv och en mycket aktiv fritidsverksamhet för barn och unga.*

136. Internationalisering/mångkulturell

Kommunen argumenterar för platsens förmåga att locka personer från andra länder och lyfter sin mångkulturella atmosfär.

Exempel 1: *Än idag är Sigtuna en plats som välkomnar det internationella och mångkulturella. För vi vet att olikheter berikar.*
Exempel 2: *I Älmhults kommun bor och arbetar människor från fler än 50 olika länder och det gör att vi har en internationell atmosfär med många olika kulturer.*

137. Erbjuder trygghet

Platsen erbjuder sina invånare trygghet både i bland annat boendemiljöer och samhörighet med andra.

Exempel 1: Borlänge; *Det stora ser vi i vår vilja att ge våra invånare en trygg nutid och framtid.*
Exempel 2: *De uppfattar också att Sunne är en trygg plats med öppna, inkluderande nätverk som skapar samhörighet.*

138. Trivsel

Argument då kommunen säger att det finns möjligheter att trivas eller att det är en trevlig eller trivsamt kommun.

Exempel: *Smedjebacken är en trevlig kommun i södra Dalarna*

139. Lugn plats/plats för rekreation

Exempel på kommunen säger att det finns möjlighet till rekreation eller att det finns lugn på orten.

Exempel: Nybro; *Möjligheterna till rekreation och friluftsliv är goda då det aldrig är långt till naturen.*

140. Främjar kreativitet/ger inspiration

Kommuner som har argumenterat för att platsen ger möjlighet till kreativitet eller inspirerar invånarna.

Exempel: Ystad; *Allt som allt en god miljö för kreativitet.*

141. Miljömedvetenhet eller hållbarhet

Kommuner som redogör för ett aktivt miljöarbete eller miljömedvetenhet.

Exempel: *Med sitt vackra Kinnekulle och fem mil Vänerkust är Götene kommun en del av ett biosfärområde där hållbar utveckling står i centrum.*

142. Modern

Alla argument som talar om modernitet på platsen.

Exempel: *Upplands-väsby; Kommunen har goda kommunikationer till Stockholm, Uppsala och Arlanda och är inne i ett utvecklingsskede där den moderna småstaden byggs*

143. Betonar kärnvärden

När kommunen har betonat kärnvärden som beskriver platsen.

Exempel: *Livskraft, äkthet och närhet är kärnvärden i Härjedalens kommun*

144. Unik

Argument där kommunen direkt har argumenterat för att något på platsen är unikt.

Exempel 1: *Tibro; Här finns en unik möbel- och inredningskompetens, ett ovanligt rikt föreningsliv – och kraft och vilja hos kommunen, företagen och invånarna att utveckla Tibro.*

Exempel 2: *Världsarvsstaden Karlskrona med sitt unika läge mitt i skärgården*

145. Kommun som utvecklas

I variabeln har kommunernas argument om platsernas utveckling kodats. Till variabeln räknas alla typer av utvecklingsarbeten, både bostäder, kommunikationer och generell utveckling.

Exempel 1: *Hörby; Såväl Hörby som de mindre tätorterna växer och utvecklas.*

Exempel 2: *Åkersberga; Centralorten Åkersberga utvecklas från förort till modern havsnära stad.*

Förekomsten av argument med fokus på vad "individen får" på svenska kommuners LinkedIn-sidor (antal förekomster)

Argument	Förekomst (antal)
Erbjudande om arbete	92
Påverkansmöjlighet/göra skillnad/inflytande/bidragande/delaktighet	74
Får utveckling	62
Bra arbetsmiljö/goda arbetsvillkor/välmående	34
Rolig/Trevlig/Trivsamt arbetsplats	19
Forma ett samhälle	17
Förmåner	14
Uppskattning/ investering/ uppmärksamhet	14
Viktiga/menigsskapande uppgifter och arbete	14
Karriärmöjligheter	13
Stimulerande arbetsplats	8
Intressant/spännande arbetsplats eller uppgifter	8
Trygghet	6
Flexibilitet	6
Dynamisk arbetsplats	6
Balans mellan arbete och privatliv	5
Valmöjligheter	5
Kreativ arbetsplats	4
Känna stolthet	3
Utbildning	3
Möta människor	2
Säker arbetsplats	1
Lyhörd arbetsgivare	1
Antal	411

Kommentar: Antal kommuner som använt argument inom huvudtemat 'individen får' är 133 av 237 st. Totalt antal använda argument i samtliga teman uppgår till 2889 st.

Förekomsten av argument med fokus på vad som "förväntas av individen" på svenska kommuners LinkedIn-sidor (antal förekomster)

Argument	Förekomst (antal)
Engagerad	30
Inriktad på kvalitet/service	27
Göra skillnad	18
Gilla att möta människor	18
Kompetent	16
Ansvarstagande	8
Tycka om samarbete	7
Arbeta för allas bästa	6
Lösningsorienterad	6
Vilja påverka	5
Nyfiken	4
Gilla utmaningar	4
Följa kommunens vision, visa förståelse för verksamheten	4
Delaktig	4
Vilja utvecklas	4
Känna stolthet	3
Ambassadör	3
Skapa goda relationer	3
Ambitiös	3
Tillvaratar och respekterar olikheter	2
Bäst	1
Innovativ	1
Driven	1
Professionell	1
Antal	179

Kommentar: Antal kommuner som använt argument inom huvudtemat 'förväntningar på individen' är 70 av 237 st. Totalt antal använda argument i samtliga teman uppgår till 2889 st.

Förekomsten av argument med fokus på "organisation" på svenska kommuners LinkedIn-sidor (antal förekomster)

Argument	Förekomst (antal)	Argument	Förekomst (antal)
Storlek/ antal anställda i organisationen	136	Korta beslutsvägar	8
Olika yrken inom organisationen	103	Miljöarbete/ekologi/hållbarhet	8
Arbetsätt/värdeord	72	Priser/utmärkelser	7
Tjänster/Service/Välfärd	61	Ge personer det bästa	6
Utvecklingsarbete	57	Modig	4
Vision	46	Stolta	4
Samarbeten/Gemensamt	45	Nytänkande	3
Medborgarfokus	44	Ambitiösa	3
Politiska band/styre	43	Omtanke	3
Betydelsefulla yrken	29	Mångfacetterad	2
Framtid/Mål	28	Aktiv aktör i samhället	2
Uppdrag	25	Unika	2
Jämställdhets och mångfaldsarbete	19	Tillit till medarbetarna	2
Engagerade medarbetare	16	Växande arbetsgivare	2
Resultat	15	Kön/ålder på personal	2
Viktigt jobb	14	Respektera olikheter	2
Attraktiv arbetsgivare	13	Effektiv	2
Personalpolitik och arbetar för anställdas bästa	12	Modern	1
Utmaningar	12	Livfulla	1
Handlingskraftig	11	Jobbar gränsöverbyggande	1
Öppna	10	Kontinuerlig verksamhet	1
Likabehandling utanför organisation	8	Professionell	1
Rekrytering är bra	8		
Antal			827

Kommentar: Antal kommuner som använt argument inom huvudtemat 'organisation' är av 197 av 237 st. Totalt antal använda argument i samtliga teman uppgår till 2889 st.

Förekomsten av argument med fokus på "plats" på svenska kommuners LinkedIn-sidor (antal förekomster)

Argument	Förekomst (antal)	Argument	Förekomst (antal)
Miljö/Landskap	155	Erbjuder trygghet	11
Geografiskt läge/placering	146	Handel	11
Antal invånare	111	Stor kommun	11
Frodigt näringsliv/etableringsmöjligheter	87	Möjligheter till arbete	9
Kommunikationer på orten eller till andra platser	77	Möjlighet till ett aktivt liv	6
Populär kommun	70	Satsningar på boende	8
Förenings/kulturliv	62	Handlingskraftig kommun	7
Närhet till stor/större stad	61	Matupplevelser	6
Närhet inom kommunen	54	Lugn eller plats för rekreation	6
Kommun som utvecklas	49	Enkelt att leva	6
Uppbyggnad	43	Modern	5
Fritidsliv/idrott	42	Möjlighet till högre utbildning	5
Status och symboler	39	Förändringsbenägen/framåtanda/framgångsfaktorer	5
Liten kommun	34	Upplevelser	4
Boendemöjligheter	32	Miljömedvetenhet eller hållbarhet	4
Hög servicenivå	31	Kärnvärden	4
Mångsidighet	25	Barnvänlig	4
Turism/besöksnäring	24	Internationalisering/mångkulturell	4
Möten, mötesplats och gemenskap	19	Främjar kreativitet/ger inspiration	4
Livskvalitet	18	Det goda livet	3
Aktiviteter eller evenemang	17	Telecom eller bredband	2
Framtid/framtidstro/framtidspotential	14	Stimulerande liv	2
Samarbeten med andra/samverkan på orten	13	Betydelse för landet	2
Befolkningens egenskaper	12	Låg arbetslöshet	2
Trivsel	12	Unik	2
Utmärkelser som orten fått	12	Lätt att förälska sig	1
Möjligheter finns	12		
Antal			1405

*Kommentar: Antal kommuner som använt argument inom huvudtemat 'plats' är av 210 av 237 st.
Totalt antal använda argument i samtliga teman uppgår till 2889 st.*