

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn: Mette Lindstrøm

Kandidatnummer: 9

SAMSPILLET MELLOM EMPLOYER BRANDING OG PLACE
BRANDING I PERIFERE DISTRIKTSKOMMUNER:
EN KOMPARATIV STUDIE AV ATTRAKTIVITET,
LEGITIMITET OG STRATEGISK HR

Dato: 15.05.2026

Totalt antall ord: 20 866

Totalt antall sider: 50

Forord

Sommeren 2025 takket jeg ja til en HR-stilling i en liten kommune noen timers kjøretur fra hjembyen min, Bergen. Allerede under jobbintervjuet ble det tydelig at rekruttering var en av kommunens største utfordringer. Å tiltrekke seg kandidater gjennom å være en attraktiv arbeidsgiver er én utfordring i seg selv, men å tiltrekke mennesker til rurale samfunn gjør problematikken enda mer kompleks. Etter få uker i den nye stillingen oppdaget jeg raskt at utfordringene knyttet til rekruttering og det å beholde ansatte var sammensatte. Dette ble utgangspunktet for at jeg valgte å endre tema for masteroppgaven, og rette oppmerksomheten mot en problemstilling som mange distriktskommuner allerede står i, eller vil møte i tiårene som kommer.

Vi lever i en tid preget av økende usikkerhet og samfunnsendringer, hvor flere søker alternative livsformer med større nærhet til natur, trygghet og livskvalitet. Samtidig stiller slike utviklingstrekk nye krav til hvordan distriktskommuner arbeider med attraktivitet, rekruttering og tilhørighet. Studien bygger på en forståelse av at arbeid med rekruttering i distriktene ikke kan reduseres til stillingsannonser alene, men må sees i sammenheng med strategisk HR, employer branding og place branding. Kommunenes evne til å kommunisere både muligheter og utfordringer på en troverdig måte fremstår som sentralt for å tiltrekke og beholde arbeidskraft over tid.

Jeg ønsker å rette en stor takk til kollegaer og respondenter i kommunen jeg arbeider i, som har delt erfaringer, refleksjoner og perspektiver gjennom hele prosessen. Mange har bidratt med innsikt knyttet til livet som tilflytter, pendler eller fastboende, og deres åpenhet har vært avgjørende for studien.

Jeg ønsker også å takke den komparative casekommunen, som stilte opp med stort engasjement og interesse for forskning på temaet. Kommunen delte generøst av sine erfaringer og refleksjoner rundt rekruttering, onboarding og arbeid med å beholde ansatte, og bidro med verdifull innsikt til oppgaven.

Videre ønsker jeg å takke Distriktssenteret for tildeling av stipend i desember 2025. Stipendet ga både motivasjon og faglig støtte til å videreutvikle prosjektet. En særlig takk rettes også til rådgiverne som tok seg tid til å lese og kommentere oppgaven underveis i prosessen.

Til slutt vil jeg takke veilederen min ved Nord universitet for konstruktive tilbakemeldinger og god veiledning gjennom studieåret 2025/2026, samt Nord universitet for å tilrettelegge for et studieforløp som lar seg kombinere med fullt arbeid ved siden av studiene.

Sammendrag

Denne studien undersøker hvordan perifere distriktskommuner arbeider for å styrke sin attraktivitet som arbeidsgiver og bosted gjennom samspillet mellom strategisk HR, employer branding (EB) og place branding (PB). Bakgrunnen for studien er økende rekrutteringsutfordringer i distriktene, hvor tilgang på arbeidskraft i stadig større grad påvirkes av både organisatoriske og stedlige forhold.

Studien er gjennomført som en kvalitativ, eksplorativ komparativ casestudie av to perifere kystkommuner. Datagrunnlaget består av semistrukturerte dybdeintervjuer, supplert med dokumentanalyse og observasjon. Analysen er inspirert av Tjoras stegvis deduktiv-induktive metode (SDI), hvor empiriske funn er utviklet i samspill med relevant teori.

Funnene viser at attraktivitet ikke kan forstås som et resultat av enkeltstående tiltak, men som et uttrykk for hvordan arbeidet organiseres, forankres og koordineres i kommunen. Studien identifiserer fire hovedfunn. For det første er graden av institusjonalisering avgjørende for om attraktivitet utvikles som en stabil organisatorisk praksis eller forblir en normativ ambisjon. For det andre må samspillet mellom arbeid og sted struktureres og koordineres for å gi effekt. For det tredje forutsetter legitimitet og omdømme samsvar mellom kommunikasjon og levd praksis. For det fjerde fremstår strategisk HR som en sentral bærebjelke i arbeidet med å operasjonalisere og forankre attraktivitet over tid.

Studien bidrar både til økt teoretisk forståelse av samspillet mellom employer branding og place branding i perifere kommuner, og til å synliggjøre praktiske implikasjoner for hvordan kommuner kan arbeide mer systematisk med attraktivitet, rekruttering og langsiktig kompetansebevaring. Samlet viser studien at arbeid med attraktivitet i distriktskommuner krever en helhetlig og langsiktig tilnærming, hvor employer branding og place branding ses i sammenheng og forankres i organisatoriske strukturer, praksiser og strategisk HR-arbeid.

Abstract

This study explores how peripheral rural municipalities can strengthen their attractiveness as both employers and places to live through the interplay between strategic human resource management (HRM), employer branding (EB), and place branding (PB). The study was conducted as a qualitative, exploratory comparative case study of two coastal municipalities, based on semi-structured interviews, observations, and document analysis.

The findings demonstrate that attractiveness cannot be understood as the result of isolated initiatives, but rather as an outcome of how efforts are organised, institutionalised, and coordinated within the municipality. Four main findings were identified. First, the degree of institutionalisation determines whether attractiveness develops into a stable organisational practice or remains a normative ambition. Second, the interplay between work and place must be actively structured and coordinated rather than left to chance. Third, legitimacy and reputation depend on alignment between communicated image and lived experience. Fourth, strategic HRM functions as a key organisational backbone in the work of operationalising and sustaining attractiveness over time.

In addition to contributing to the theoretical understanding of the relationship between employer branding and place branding in peripheral municipalities, the study also highlights practical implications for how municipalities can strengthen attractiveness, legitimacy, recruitment, and long-term retention through strategic HRM.

Overall, the study demonstrates that strengthening attractiveness in peripheral municipalities requires a holistic, coordinated, and long-term approach, in which employer branding and place branding are strategically integrated into organisational structures and practices. The findings contribute to a more nuanced understanding of how municipalities can attract and retain workforce in geographically peripheral contexts.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag	ii
Abstract.....	iii
Innholdsfortegnelse.....	iv
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Relevans og introduksjon til temaet	2
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.4 Oppgavens struktur	4
1.5 Tidligere forskning.....	5
1.6 Avgrensing.....	5
2.0 Teoretisk rammeverk	6
2.1 Strategisk HR som organisatorisk bærebjelke.....	6
2.1.2 Kultursjokk.....	7
2.2 Employer branding.....	7
2.2.1 Sentrale begrep innenfor employer branding.....	8
2.2.2 Employer branding- oversettelsesteori	9
2.3 Place branding.....	10
2.3.1 Identitet, image og samskapt mening	10
2.3.2 Strategisk place branding og Anholts syv årsaker til svakt omdømme	11
2.3.3 Samskaping og samarbeid.....	12
2.3.4 Nasjonal kontekst: Place branding i Norge	12
2.4 Samspillet mellom employer branding og place branding	13
2.5 Omdømme.....	14
2.5.1 Omdømme i offentlig sektor.....	15
2.6 Oppsummering av teoretisk rammeverk.....	16
2.7 Analytisk modell for Strategisk HR, EB og PB i perifere distriktskommuner	16
3.0 Metode	17
3.1 Å forske i egen organisasjon	17
3.2 Forskningsdesign og casestudie som metode	18
3.3 Samfunnsvitenskapelig metodisk tilnærming og forskningsdesign.....	19
3.4 Caseutvalg.....	19
3.5 Datainnsamling.....	20
3.5.1 Adgangsstrategi og utvalg	20
3.5.2 Intervju	21
3.6 Supplerende datakilder: observasjon og dokumentanalyse	22
3.7 Analysemetode Stegvis-deduktiv-induktiv metode (SDI).....	23
3.8 Bruk av kunstig intelligens (KI) i oppgaven	24
3.9 Validitet, reliabilitet og generalisering	25
3.10 Etikk	26
3.11 Finansiering.....	26
4.0 Presentasjon av funn, analyse og diskusjon	27
4.1 Presentasjon av casekommunene	27
4.2 Hovedfunn 1	28
4.3 Hovedfunn 2:.....	32
4.4 Hovedfunn 3	38
4.5 Hovedfunn 4:.....	43
5.0 Konklusjon.....	46
5.1 Praktiske implikasjoner	48
5.2 Begrensninger og videre forskning	50
Litteraturliste	51

1.0 Innledning

I dette kapitlet går jeg først gjennom bakgrunnen for tema, relevans og introduksjon til temaet. Videre presenteres problemstilling og forskningsspørsmål etterfulgt av oppgavens struktur, tidligere forskning og oppgavens avgrensning.

1.1 Bakgrunn

Babyboom-generasjonen (født 1946–1964) er nå i ferd med å tre inn i de eldste aldersgruppene, noe som bidrar til økt press på velferdsstaten. Etterkrigstidens velstand og optimisme ga høye fødselstall, mens senere generasjoner har hatt betydelig lavere fødselsrater. Resultatet er en demografisk ubalanse, ofte omtalt som eldreølgen, hvor andelen av befolkningen med behov for helse- og omsorgstjenester øker samtidig som antallet yrkesaktive reduseres. Dette skaper et ugunstig aldersavhengighetsforhold, med økt behov for arbeidskraft og høyere press på produktivitet, samtidig som gapet mellom velferdsstatens utgiftsbehov og skatteinntekter vokser (Regjeringen.no, 2020; SSB, 2025).

Distriktskommunene er særlig utsatt. I tillegg til en aldrende befolkning har mange kommuner lav tilflytting og utfordringer med å rekruttere kompetent arbeidskraft (Nyen & Hagen, 2021). Ungdom flytter ofte ut for videregående- eller høyere utdanning, og få vender tilbake. Dette gjelder spesielt kommuner i sentralitetsnivå 5 og 6, som har de laveste nivåene av tilgjengelighet til arbeidsplasser, tjenester og utdanningsinstitusjoner. SSBs sentralitetsindeks rangerer kommuner etter tilgang til arbeidsplasser og servicefunksjoner. Indeksen er delt inn i seks nivåer, hvor sentralitetsnivå 1 representerer de mest sentrale kommunene, mens nivå 6 omfatter de mest perifere kommunene med lavest tilgjengelighet til arbeidsmarked, tjenester og utdanningsinstitusjoner (SSB, 2025).

For å styrke rekruttering til distriktskommunene vedtok myndighetene at fra januar 2026 skulle personer bosatt i kommuner i distrikts sone 5 og 6 få inntil 25 000 kroner i årlig nedskrivning av studiegjeld. Ordningen ble lansert som et insentiv for å styrke tilflytting og kompensere for utfordringer i de mest perifere kommunene (Lånekassen.no). Slike insentiver illustrerer hvordan rekrutteringsutfordringer i distriktene i økende grad forstås som et nasjonalt samfunnsproblem. Tiltakene synliggjør samtidig betydningen av å opprettholde både befolkningsgrunnlag, kompetanse og tjenestetilbud i perifere kommuner.

De nordiske landene kjennetegnes av høy levestandard, relativt korte arbeidsdager og sterk vektlegging av balanse mellom arbeid og fritid sammenlignet med mange andre land (OECD, 2023). Dette skaper både økonomisk handlingsrom og kulturelle forventninger knyttet til

deltakelse i idrett, kultur og andre fritidsaktiviteter. Samfunnsutviklingen etter etterkrigstiden har bidratt til at menneskers forventninger i større grad er knyttet til selvrealisering, livskvalitet og individuelle preferanser, fremfor utelukkende økonomisk trygghet og materielle behov (Inglehart, 1997). Rekruttering til distriktene handler dermed ikke bare om tilgang på arbeid, men også om kommunenes evne til å tilby attraktive livs- og bostedskvaliteter.

1.2 Relevans og introduksjon til temaet

Norske distriktskommuner står overfor betydelige utfordringer knyttet til tilgang på kompetent arbeidskraft, særlig innen helse, omsorg og utdanning (NOU 2020:15; KS, 2023). Statistisk sentralbyrå (SSB) oversikter over innenlands flytting viser at kommuner i de laveste sentralitetsklassene (5–6) over tid har hatt svakere netto tilflytting enn mer sentrale områder (SSB, 2023). Denne utviklingen påvirker både kommunenes evne til å opprettholde tjenestetilbud og deres langsiktige samfunnsbærekraft.

Vareide et al. (2013) har utviklet en programteori for attraktivitet, hvor satsinger som Bolyst finansieres gjennom kommunale, fylkeskommunale eller statlige midler. Slike satsinger omfatter blant annet kartlegging, arrangementer, formidling og profileringsarbeid, med mål om å styrke lokal attraktivitet og stimulere til befolkningsvekst. Tiltakene kan bidra til utvikling av blant annet boligtilbud, organisasjonsstruktur, kultur og omdømme. Vareides forskning viser samtidig en tydelig sammenheng mellom arbeidsplassutvikling og befolkningsutvikling, og peker på flere strukturelle forhold som påvirker attraktiviteten og vekstmulighetene i distriktskommuner.

For det første trekkes bransjestrukturen frem som en mulig utfordring, særlig i regioner med et smalt og lite diversifisert næringsliv. Videre viser forskningen at begrenset arbeidsmarkedsintegrasjon kan svekke attraktiviteten, blant annet fordi manglende tilrettelegging for pendling bidrar til små og isolerte arbeidsmarkeder. Kommunestørrelse trekkes også frem som en faktor, hvor kommuner under middels befolkningsstørrelse ofte har større utfordringer knyttet til tilflytting og befolkningsvekst. Til slutt peker Vareide et al. (2013) på betydningen av nabovekst, hvor svak utvikling i omkringliggende kommuner kan redusere attraktiviteten i regionen som helhet.

I et slikt perspektiv fremstår employer branding (heretter EB) og place branding (heretter PB) som relevante analytiske rammeverk, selv om disse i stor grad er utviklet i kontekster preget av større organisasjoner og konkurranseutsatte byer og regioner. EB har sitt utspring i privat

sektor og talentmarkeder (Backhaus & Tikoo, 2004), mens PB i større grad har vært anvendt på byer og regioner i konkurranse om ressurser, oppmerksomhet og tilflytting (Anholt, 2010; Kavartzis & Ashworth, 2005). EB retter oppmerksomheten mot hvordan organisasjoner fremstår som arbeidsgivere, og hvordan verdier, arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter og organisatoriske praksiser kommuniseres og oppleves (Backhaus & Tikoo, 2004). PB utvider perspektivet ved å rette søkelyset mot stedets samlede attraktivitet, inkludert identitet, omdømme og livskvalitet, og hvordan disse faktorene påvirker bosetting, tilhørighet og stabilitet (Kavartzis & Ashworth, 2005; Anholt, 2007).

For distriktskommuner innebærer dette at rekruttering i mindre grad kan forstås utelukkende som et organisatorisk eller HR-faglig spørsmål. Forskningen indikerer at EB og PB virker gjensidig forsterkende, og at kommuners evne til å tiltrekke og beholde arbeidskraft er tett knyttet til hvordan kommunen fungerer som bosted og lokalsamfunn. I en distrikts kontekst kan PB dermed forstås som mer enn ekstern markedsføring av stedet. PB kan også ses som et virkemiddel for å styrke tilhørighet, trivsel og stabilitet blant eksisterende innbyggere, tilflyttere og pendlere, med mål om å få mennesker til å bli værende, flytte tilbake eller etablere seg i kommunen over tid. Denne studien tar derfor utgangspunkt i forskningsbasert kunnskap om flytting, attraktivitet og rekruttering, og undersøker hvordan EB og PB kan forstås og anvendes i en distrikts kontekst.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Studien tar utgangspunkt i kommunen som arbeidsgiver i perifere distriktsområder og undersøker hvordan kommuner arbeider for å møte utfordringer knyttet til rekruttering og tilgang på arbeidskraft. Selv om rekrutteringsutfordringer også påvirker privat næringsliv, er studien avgrenset til kommunen som organisatorisk og institusjonell aktør. Kommunen er særlig interessant som analytisk nivå fordi den i små distriktskommuner ofte har en dobbeltrolle som både arbeidsgiver og samfunnsutvikler. I tillegg til å rekruttere egne ansatte har kommunen ansvar for sentrale velferdstjenester, boligtilrettelegging, samfunnsplanlegging og utvikling av lokalsamfunnet. Dette gjør kommunen til en sentral aktør i samspillet mellom EB og PB, hvor arbeidsgiverattraktivitet og stedsattraktivitet ofte overlapper.

I små distriktskommuner er skillet mellom arbeidsplass og lokalsamfunn ofte mindre tydelig enn i større byer og private virksomheter. Kommunen fungerer derfor ikke bare som arbeidsgiver, men også som en sentral tilrettelegger for bosetting, sosial integrering og lokal

attraktivitet. Dette gjør kommunen særlig relevant for å undersøke hvordan samspillet mellom arbeid og sted utvikles, og hvilken rolle strategisk HR spiller i å strukturere dette arbeidet.

Avgrensningen bidrar til å belyse problemstillingen mer presist ved å undersøke hvordan organisatoriske og institusjonelle forhold påvirker attraktivitet i kontekster hvor arbeidsgiverrolle og stedsutvikling er tett sammenvevd. Valget innebærer samtidig at private virksomheter og næringslivets rekrutteringsstrategier i mindre grad analyseres direkte. Dette vurderes som en hensiktsmessig avgrensning, ettersom formålet ikke er å kartlegge hele arbeidsmarkedet i distriktene, men å utvikle dybdeforståelse av hvordan kommuner arbeider strategisk med attraktivitet, legitimitet og rekruttering under perifere rammebetingelser. Problemstillingen blir derfor:

«Hvordan utvikles samspillet mellom employer branding og place branding i perifere distriktskommuner, og hvilken rolle spiller strategisk HR for å forme de organisatoriske og institusjonelle rammene».

Studien analyserer hvordan samspillet mellom EB og PB utvikles i praksis i små distriktskommuner, og hvordan strategisk HR bidrar til å strukturere og institusjonalisere dette arbeidet. Studien undersøker særlig hvordan organisatoriske og institusjonelle forhold påvirker kommunenes attraktivitet, legitimitet, omdømme, kultursjokk og evne til å rekruttere og beholde arbeidskraft over tid. For å belyse problemstillingen undersøker studien følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan arbeider perifere distriktskommuner med å utvikle sin attraktivitet som arbeidsgiver og bosted?*
2. *Hvordan beskrives samspillet mellom arbeidsplass, lokalsamfunn og næringsliv i arbeidet med å tiltrekke og beholde arbeidskraft i perifere distriktskommuner?*
3. *Hvordan forstås og anvendes EB og PB i kommunenes rekrutterings- og utviklingsarbeid?*
4. *Hvilke organisatoriske og strukturelle forhold synes å påvirke kommunenes attraktivitet og legitimitet?*

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven bygger på en komparativ case studie av to distriktskommuner, hvor det er gjennomført dybdeintervjuer av personer i sentrale og sammenlignbare roller i begge kommunene. Fordi jeg er ansatt i en av kommunene vil observasjoner bli en supplerende metode til intervju og dokumentanalyse. Etter innledningskapittelet presenteres oppgavens teoretiske rammeverk, som danner grunnlag for analyse og drøfting av de empiriske funnene i

kapittel 4. Kapittel 3 redegjør for studiens metodiske tilnærming og forskningsdesign, mens kapittel 4 presenterer empiri samt analyserer og drøfter studiens hovedfunn. Oppgaven avsluttes med konklusjon, praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning i kapittel 5. I teorikapittelet presenteres en analytisk modell som illustrerer studiens teoretiske rammeverk og sammenhengen mellom strategisk HR, EB og PB i perifere distriktskommuner.

1.5 Tidligere forskning

I senere år har det blitt forsket mer på omdømme, EB og PB i offentlig sektor og mindre samfunn (Røvik, 2007; Sivertzen et al., 2013). Forskning fra norske og nordiske distriktskommuner viser at lokalsamfunn som lykkes med tilflytting ofte kombinerer kultur, næringsliv, reiseliv og offentlig forvaltning i et mer helhetlig arbeid med attraktivitet (Johnsen & Olsen, 2021). Dette understøtter behovet for å forstå EB og PB som gjensidig forsterkende prosesser i utviklingen av kommunens omdømme som både arbeidsplass og bosted. Teoriene til Fombrun (1996), Dowling (2001), Backhaus & Tikoo (2004) samt Anholt & Kavaratzis (2017) er valgt fordi de gir et relevant teoretisk rammeverk for å analysere hvordan attraktivitet, omdømme og legitimitet utvikles i perifere distriktskommuner. Studien undersøker samtidig hvordan disse perspektivene fungerer i en distrikts kontekst preget av små arbeidsmarkeder, geografisk periferi og begrenset organisatorisk kapasitet.

1.6 Avgrensning

I perifere og mer isolerte samfunn må EB forstås i en bredere kontekst, hvor PB fungerer som en støttende dimensjon i arbeidet med attraktivitet og omdømme. Studien undersøker derfor hvordan EB og PB kan forstås som komplementære prosesser, og hvordan PB kan bidra til å styrke kommunens attraktivitet som arbeidsgiver og bosted.

Studien er avgrenset til kommunale arbeidsforhold og bygger utelukkende på intervjuer med offentlige ansatte. Selv om analysen retter seg mot kommunene, kan flere av funnene også være relevante for privat næringsliv, ettersom utfordringer knyttet til rekruttering, retensjon og attraktivitet ofte påvirkes av de samme stedlige faktorene, som boligtilgang, aktivitetstilbud og lokalsamfunnets attraktivitet.

Studien undersøker ikke økonomisk lønnsomhet, finansiering av tiltak eller kvantitative målinger av omdømme. Analysen retter i stedet oppmerksomheten mot erfaringer, prosesser og samhandling mellom aktører, og hvordan disse påvirker kommunenes arbeid med rekruttering, attraktivitet og omdømme.

2.0 Teoretisk rammeverk

Kapittelet tar utgangspunkt i strategisk HRM som et overordnet perspektiv for hvordan organisasjoner kan arbeide systematisk med å utvikle og mobilisere menneskelige ressurser for å nå organisatoriske mål. EB presenteres som en sentral strategi for å styrke organisasjonens attraktivitet som arbeidsgiver. PB presenteres som et komplementært perspektiv til EB. I perifere kommuner vil rekruttering ofte være avhengig av samspillet mellom EB og PB. Til sist presenteres teori om legitimitet og omdømme. Avslutningsvis presenteres en analytisk modell som illustrerer samspillet mellom strategisk HR, EB og PB i perifere distriktskommuner.

2.1 Strategisk HR som organisatorisk bærebjelke

Strategisk HRM handler om hvordan organisasjoner bruker HR-praksiser for å støtte organisasjonens overordnede mål og strategi (Thon et.al (2023)). I motsetning til en mer tradisjonell administrativ HR-rolle innebærer strategisk HR at HR-funksjonen deltar aktivt i utvikling og implementering av organisasjonens strategi. Ulrich (1998) argumenterer for at HR-funksjonen må transformeres fra en administrativ støttefunksjon til en strategisk aktør som bidrar til organisasjonens resultater. Ulrich (1998) beskriver fire roller for HR:

HR som forretningspartner- HR jobber tett med ledelsen for å knytte personalstrategien direkte til forretningsmålene, som fremtidig kompetansekartlegging.

Endrings agent- HR bidrar til at organisasjonen kan omstille seg og tilpasse seg endringer, og skape en god kultur, eksempelvis forbedre kommunikasjon.

Administrativ ekspert- daglige rutiner, prosesser og systemer fungerer effektivt og pålitelig.

Ansatt ekspert/medarbeiderstøtte- fokus på medarbeideres behov, trivsel engasjement og kompetanseutvikling gjennom å lytte til ansattes behov, og sikre et godt arbeidsmiljø.

Modellen viser hvordan HR kan bidra til organisatorisk verdiskapning ved å koble HR-praksiser til organisasjonens strategiske mål. Ifølge Ulrich må HR særlig fungere som en strategisk partner i gjennomføringen av organisasjonens strategi, noe som innebærer tett samarbeid mellom HR og toppledelse (Ulrich, 1998). Perspektivet legger dermed grunnlaget for å forstå HR som en aktør som ikke bare administrerer personalpolitikk, men som også bidrar til å utvikle organisasjonens kapabiliteter og konkurranseevne.

Human Resource Management (HRM) betyr direkte oversatt «ledelse og organisering av menneskelige ressurser». Thon et.al (2023) understreker at en må tilpasse måten en leder og

jobber på både på individ- og organisatorisk nivå: Eksterne endringer utenfor vår kontroll kan ha stor påvirkning på måten vi løser oppgaver- også i små kommuner. Både store organisasjoner sentralt plassert- og mindre organisasjoner i distriktene, er ofte mangelen på human kapital den knappeste ressursen. Det kreves også mer for å kapre disse ressursene i distriktene da det ikke bare er arbeidsmessige behov- men også tilrettelegging utenfor arbeidstiden både med tanke på bolig og fysiske- og kulturelle aktiviteter. I denne studien er strategisk HR særlig relevant fordi arbeidet med rekruttering i distrikts-kommuner kan forstås som en del av de overordnede målene, som igjen gir et behov for EB og PB.

2.1.2 Kultursjokk

Teori om kultursjokk og tilpasning er relevant for å forstå hvordan nye ansatte og deres familier møter hverdagen i små, geografisk avgrensede lokalsamfunn. Begrepet ble introdusert av Oberg (1960) og beskriver de emosjonelle og psykologiske reaksjonene som kan oppstå når individer møter et nytt kulturelt miljø og opplever vansker med å orientere seg i lokale normer, sosiale koder og verdier. Kultursjokk er tradisjonelt brukt i internasjonal HR, men senere forskning viser at lignende prosesser også kan oppstå ved flytting innenlands, særlig mellom urbane og rurale områder (Pedersen, 1995).

Lysgaard (1955) sin U-kurvmodell illustrerer tilpasningsprosessen i fire faser: Honeymoon-, sjokk-, tilpasning- og integreringsfasen. Realistiske forventinger reduserer kultursjokk som gjør tilpasnings- og integreringsfasen enklere. Medarbeidere blir raskere produktiv og selvstendig i stillingen- eller dypere og lengre sjokk dersom ansatte ikke blir forberedt på forholdene de skal flytte til. Ward et.al (2001) videreutvikler dette ved å skille mellom emosjonell, kognitiv og atferdsmessig tilpasning. Denne modellen viser at tilvenning ikke bare handler om praktiske forhold, men også om å utvikle sosial tilhørighet, identitet og trygghet. Dette er særlig relevant i små kommuner, der det sosiale miljøet ofte preges av tette relasjoner og overlappende roller mellom privatliv, arbeidsplass og fritidsarenaer. Teori om kultursjokk er et nyttig tillegg som viser hvordan arbeidsgivere kan bevege seg fra et fokus på tiltrekning (attraksjon) til et bredere fokus på bevaring (retensjon), hvor sosial inkludering og kulturforståelse inngår som sentrale mekanismer.

2.2 Employer branding

EB har utviklet seg fra et markedsføringsbegrep til et strategisk HR-perspektiv som kobler organisasjonskultur, HR- praksiser og omdømme som arbeidsgiver. Ambler & Barrow (1996) definerte summen av funksjonelle, økonomiske og psykologiske fordeler ansatte forbinder

med en arbeidsgiver. I 2004 videreutviklet Backhaus & Tikoo feltet gjennom en verdikjedemodell som beskriver hvordan ekstern kommunikasjon, interne HR- praksiser og ansattadferd til sammen bygger EB og påvirker rekruttering, engasjement og turnover. Nyere forskning på EB i Norge og Canada, viser at arbeidstakere setter høyest og får brukt fagkunnskap, opplevelse mestring, føle seg kompetent og å få brukt ferdighetene sine. Lønn kommer lengre ned på listen enn de fleste arbeidsgivere tror. Arbeidstakere er mer opptatt av at lønnsbestemmelsene er rettferdig, at arbeidsmiljøet er godt og en velfungerende ledelse. EB skapes ikke på en skjerm, men i hverdagen i en organisasjon (Nilsen et.al., 2024).

2.2.1 Sentrale begrep innenfor employer branding

Employer Value Proposition (EVP) representerer summen av verdier, fordeler og erfaringer organisasjonen tilbyr nåværende og mulige ansatte, og omtales ofte som medarbeiderløftet i norsk sammenheng. EVP inkluderer både materielle faktorer som lønn, pensjon og forsikringer, og immaterielle faktorer som kompetanseutvikling, fleksibilitet, autonomi, veiledning og meningsfulle oppgaver (Backhaus & Tikoo, 2004). EVP fungerer som fundamentet i EB og er det organisasjonen «selger» til mulige kandidater.

Brand Consistent Behavior (BCB) er ansattadferd som samsvarer med EB's løfter og verdier. Atferden utvikles gjennom kultur, sosialisering, identitet og HR-systemer som belønning, ledelse og utvikling (Backhaus & Tikoo, 2004). Konsistens mellom det som kommuniseres eksternt og det ansatte faktisk opplever internt er avgjørende for en troverdig EB.

Resource-Based View (RBV) Barney (1991) forklarer hvordan interne ressurser kan gi varige konkurransefortrinn når de oppfyller VRIO-kriteriene: Value (verdifulle), Rare (sjeldne), Inimitable (vanskelige å imitere) og Organisation (organisasjonen er rigget for å utnytte dem). I et EB-perspektiv betyr dette at unike kulturelle særtrekk, fleksible arbeidsordninger, sterk faglig veiledning eller lokale samfunns kvaliteter kan representere strategiske ressurser som tiltrekker seg ansatte fordi konkurrerende arbeidsgivere eller steder ikke har tilsvarende konkurransefortrinn. En kandidat kan derfor velge den arbeidsgiveren som har det varige konkurransefortrinnet- selv om sanitære forhold er tilsvarende eller bedre.

Backhaus & Tikoo (2004) beskriver EB som en verdikjede bestående av: Ekstern EB- Arbeidsgiverens kommunikasjon utad skaper attraktive assosiasjoner hos kandidater og kan øke antall- og kvaliteten på søkerne. Intern EB- HR-praksiser og kultur bidrar til å sosialisere EVP og utvikle BCB og til sist resultater- Bedre rekruttering, økt engasjement, lavere turnover og kvalitets- og produktivitetsgevinster. Kjernen er konsistens mellom eksternt løfte

og interne realiteter. Dersom det oppstår brudd mellom kommunikasjon og praksis, svekkes merkevarekapitalen og effekten av EB.

Digitaliseringen har gjort sosiale medier til en sentral arena for EB. Sivertzen et al. (2013) viser at organisasjoners tilstedeværelse i sosiale medier påvirker attraktiviteten og omdømmet. Studien viser også at et positivt omdømme øker sannsynligheten for at kandidater ønsker å søke jobb i organisasjonen. Kommunikasjon i digitale kanaler må derfor være autentisk, konsistent og realistisk. For arbeidsgivere i perifere områder der rekrutteringsbasen er begrenset, kan sosiale medier fungere som en viktig kanal for synlighet og differensiering.

2.2.2 Employer branding- oversettelsesteori

Røvik (1998; 2007; 2019) beskriver hvordan organisasjonsoppskrifter, som EB, reiser mellom kontekster og oversettes for å tilpasses lokale forhold. Oversettelsesteorien viser hvordan idéstrømmer kan skape moter der EB brukes seremonielt for legitimitet, uten nødvendigvis å gi praktisk effekt. Oversettelsesregler styrer hvordan elementer legges til, fjernes eller omformes for å passe eksisterende strukturer og profesjonslogikker. Instrumentell oversettelse innebærer en bevisst balanse mellom kjernebevaring (fidelitet) og tilpasning (fit), slik at modellen får praktisk effekt i den lokale konteksten. I perifere samfunn, der rekruttering preges av profesjonskulturer, lov- og avtaleverk og begrensede ressurser, blir oversettelse avgjørende for at EB ikke reduseres til «tomme symboler».

Arbeidsgivere i perifere samfunn står ofte overfor særskilte utfordringer knyttet til rekruttering og retensjon. EB må derfor ses i sammenheng med PB og bostedsattraktivitet, ettersom kandidaters vurdering av arbeidsgivere inkluderer både jobben og livskvaliteten rundt den (Kavaratzis, 2013). I slike kontekster kan EVP og EB bygge på VRIO-ressurser som små og stabile fagmiljøer, nærhet mellom ansatte og ledelse, fleksible arbeidsordninger og muligheter for meningsfull samfunnsdeltakelse. En HR-avdeling eller organisasjon kan gjøre mange tiltak og endringer, men kan ikke fullt ut kontrollere hvordan interessenter oppfatter og vurderer en organisasjon. Omdømme og attraktivitet formes også av eksterne forhold utenfor organisasjonens kontroll. EB handler derfor om å posisjonere seg mot de rette kandidatene gjennom mer enn markedsføring alene. Strategisk HR blir viktig for å utvikle gode institusjonelle forhold, kultur og kompetanseutvikling, som igjen former organisasjonens EB. I en slik forståelse blir tradisjonell markedsføring mindre sentral, mens transparens, kulturbygging og faktisk praksis fremstår som kjernen i EB.

2.3 Place branding

PB har utviklet seg som et svar på økende konkurranse mellom steder om innbyggere, kompetanse, investeringer og besøkende. Feltet bygger på begreper som place marketing, place promotion, place image og place identity men utvider disse til en helhetlig og strategisk forståelse av hvordan steder oppfattes og posisjoneres. Ifølge Anholt (2010) fokuserer place marketing på transaksjoner og kampanjer, place promotion på kommunikasjon rettet mot avgrensede målgrupper, place image på omverdens kognitive og emosjonelle oppfatninger av stedet, og place identity på stedets indre verdier, historie og særpreg. Place branding integrerer disse perspektivene og beskriver en langsiktig prosess som kobler identitet, praksis, opplevelser og kommunikasjon til et helhetlig omdømmearbeid. Steder har lenge markedsført sine kvaliteter for å tiltrekke seg arbeidskraft og ressurser, men i dagens kontekst – preget av urbanisering, mobilitet og demografiske endringer – har omdømmet til steder blitt et strategisk konkurransefortrinn (Anholt, 2010). Små og perifere samfunn er særlig avhengige av både synlighet og relevans for å tiltrekke seg tilflyttere og arbeidskraft, noe som gjør PB tett koblet til EB.

PB skiller seg fra markedsføring ved at målet ikke bare er å skape oppmerksomhet, men å forme meningsfulle, symbolske og følelsesmessige assosiasjoner til stedet. Merkevarerbygging innebærer å forme og forvalte de symbolske betydningene mennesker knyttet til produkter, tjenester og steder (Aaker, 1996; Keller, 2013). PB handler dermed om hvordan steder blir relevante, attraktive og identitets-skapende for ulike målgrupper. Dette innebærer at opplevelsene til innbyggere, pendlere og besøkende blir sentrale elementer i utformingen av et steds merkevare. PB favner derfor både markedsføring, kultur, sosial mening og identitets-arbeid, og bygger på at steder ikke bare kommuniseres – de oppleves.

2.3.1 Identitet, image og samskapt mening

Kavaratzis & Hatch (2013) utvikler et identitetsbasert rammeverk for PB, der place identity og place image forstås som to sider av en dynamisk og kontinuerlig prosess. Et troverdig stedsomdømme forutsetter samsvar mellom identitet og image (Dowling, 2001). Dersom kommunens kommunikasjon lover modernitet, utvikling eller gode tjenester uten at dette speiles i innbyggernes faktiske erfaringer, svekkes troverdigheten. Videre understreker Kavaratzis & Hatch (2013) at PB er et sosialt fenomen som formes gjennom dialog, interaksjon og kontinuerlig meningsskaping. Stedets identitet utvikles ikke av én enkelt aktør, men formes gjennom samspill mellom innbyggere, arbeidstakere, næringsliv, besøkende og turister (Eshuis & Klijn, 2012; Zenker & Petersen, 2014). Disse gruppens fortellinger –

særlig gjennom sosiale medier – fungerer som uformelle kommunikasjonskanaler som over tid kan forsterke eller svekke omdømmet.

2.3.2 Strategisk place branding og Anholts syv årsaker til svakt omdømme

Anholt (2010) argumenterer for at vellykket PB handler om relevans snarere enn ren synlighet. Mange mindre plasser mislykkes fordi de fokuserer på å bli mer "kjent" i stedet for mer "meningsfulle" for målgruppen. Han identifiserer syv vanlige feil som bidrar til et svakt eller utydelig stedsomdømme:

1. *Mangel på berøringspunkter*: Omverdenen får for få muligheter til å oppleve stedet gjennom kultur, tjenester, produkter eller fortellinger. Uten konkrete kontaktpunkter forblir stedet abstrakt og anonymt.
2. *Fravær av ambassadører*: Når steder mangler profilerte innbyggere, organisasjoner eller virksomheter som representerer dem, blir det vanskelig å skape anerkjennelse og identifikasjon.
3. *Jantelov og sosial beskjedenhet*: Kulturelle normer kan gjøre små steder tilbakeholdne med å synliggjøre egne styrker, noe som svekker muligheten for posisjonering i konkurransen om folk og kompetanse.
4. *Lav profil i konkurransesterke regioner*: Små steder overskygges lettere av mer synlige naboregioner, noe som gjør det vanskelig å nå fram med egne budskap og kvaliteter.
5. *Fravær av systematisk strategi*: Mange steder arbeider fragmentert og prosjektbasert med omdømme, noe som fører til manglende konsistens, retning og langvarig effekt.
6. *Oppfattes som lite spennende eller unikt*: Uten en tydelig fortelling som skiller stedet fra andre, blir omdømmet svakt og generisk. Steder må tydeliggjøre hva som skiller dem fra andre.
7. *Feil spørsmål stilles*: Fokus ligger ofte på «hvordan bli mer kjent?» i stedet for «hvem ønsker vi å være relevante for, og hvordan?».

Anholt understreker at et vellykket PB må ta utgangspunkt i stedets unike identitet og behovene til de målgruppene man faktisk ønsker å tiltrekke. For perifere samfunn kan dette bety å rette kommunikasjonen mot grupper som verdsetter natur, trygghet, ro, nærhet i lokalsamfunnet og bærekraft – heller enn å konkurrere med urbane områder på kulturtilbud, natteliv eller karrieremuligheter.

2.3.3 Samskaping og samarbeid

Nyere forskning viser at steder ikke kan styre sin merkevare alene. PB må være samskapende og involvere flere aktører for å være legitim og bærekraftig. Kavaratzis (2012) og Zenker & Braun (2017) argumenterer for at steder bør utvikles gjennom samarbeid mellom lokalsamfunn, næringsliv, frivilligheten, offentlige aktører og besøkende. Zenker & Braun (2017) introduserer begrepet place brand architecture, som beskriver hvordan ulike delmerkevarer, som turisme, næringsliv, kultur og bosetting, må koordineres i en helhetlig strategi. En slik integrert tilnærming bidrar til tydelighet, retning og en konsistent kommunisert identitet. Når innbyggere opplever eierskap og involvering i merkevarebygging, øker sannsynligheten for at de selv bidrar til å styrke omdømmet gjennom egne fortellinger og praksiser. Co-creation eller samskapelse blir dermed ikke bare en metode, men et nødvendig fundament for at PB skal ha reell effekt.

2.3.4 Nasjonal kontekst: Place branding i Norge

PB i Norge påvirkes særlig av demografi, sentralisering og arbeidsmarkedsmobilitet. Urbaniseringen har i flere tiår ført til tilflytting til større byer og avfolking i mange distrikts- og perifere områder. Statistisk sentralbyrå (SSB) viser at veksten i Norge konsentreres i sentrale strøk, mens mindre kommuner opplever nedgang i både unge voksne, barnefamilier og nøkkelkompetanser. Dette skaper et betydelig rekrutteringspress og en konkurranse om arbeidskraft der steder må skille seg ut på andre områder enn lønn og karrierestige. Samtidig har norske kommuner et sektorlovverk og tjenesteforpliktelser som gjør at de ikke kan velge bort kjerneoppgaver selv når bosettingen minker. Det innebærer at befolkningsnedgang får mer alvorlige konsekvenser enn i privat sektor, og at behovet for både tilflytting og arbeidskrafttilgang er direkte knyttet til tjenestekvalitet og samfunnsutvikling.

I Norge har PB derfor utviklet seg som et verktøy for å styrke både bostedsattraktivitet og arbeidskrafttilgang. (Kommunal- og regionaldepartementet, 2013; Distriktssenteret, 2023). Norsk forskning viser at folk flytter ikke bare for arbeid, men for helheten av livskvalitet, tilhørighet, naturtilgang, trygghet og mening (Kvarberg et al., 2020; Distrikts-senteret, 2022). Dette gir distriktskommuner en mulighet til å skille seg ut, men bare dersom stedets identitet, kvaliteter og særpreg kommer til uttrykk gjennom troverdig kommunikasjon og faktiske opplevelser. I offentlig sektor gjør stramme budsjetter, lovregulerte rammer og små fagmiljøer at både rekruttering og omdømmearbeid krever strategisk systematikk heller enn kampanjebasert markedsføring. Norge har en lang tradisjon for samskapelse og medvirkning, og denne tradisjonen gjør PB særlig egnet som prosess, fordi legitimitet og kollektivt eierskap

er avgjørende for troverdighet i små samfunn. PB viser hvordan det kan påvirke rekruttering fordi det ikke holder med EB i form av lønn, karrierestige og incentiver fra arbeidsgiver, men at forhold på selve stedet som bolig, fysiske- og kulturelle aktiviteter spiller en tilsvarende rolle for å kunne rekruttere arbeidskraft til distriktene.

2.4 Samspillet mellom employer branding og place branding

EB og PB representerer to ulike, men komplementære perspektiver på attraktivitet. Mens EB retter seg mot organisasjonens attraktivitet som arbeidsgiver og hvordan virksomheter tiltrekker og beholder medarbeidere (Backhaus & Tikoo, 2004), handler PB om hvordan steder utvikler og kommuniserer en identitet som gjør dem attraktive for bosetting, arbeid og liv (Kavaratzis & Ashworth, 2005). I praksis vil disse dimensjonene ofte være tett sammenvevd, særlig i mindre arbeidsmarkeder.

I distriktskommuner er arbeidsmarkedet gjerne begrenset, og arbeidssøkere vurderer derfor ofte helheten i livssituasjonen når de vurderer en stilling. Arbeidsgiverens attraktivitet kan dermed vanskelig forstås isolert fra stedets kvaliteter. Beslutningen om å ta en stilling vil ofte også innebære en vurdering av faktorer som boligmuligheter, livskvalitet, sosiale nettverk og muligheter for familieetablering. Dette innebærer at EB og PB i praksis inngår i samme helhetlige vurdering (Kavaratzis & Hatch, 2013). Forskning på rekruttering i rurale områder viser at arbeidsgivere i større grad må forholde seg til et bredere attraktivitetsperspektiv, hvor både arbeidsplassen og stedet spiller en rolle i rekrutterings prosesser (Andersson, Klaesson & Larsson, 2014). Arbeidsgivere i distriktsområder må derfor synliggjøre både organisatoriske og stedlige kvaliteter for å tiltrekke arbeidskraft. Samspillet mellom EB og PB kan dermed forstås som et gjensidig forsterkende forhold, hvor tiltak rettet mot organisasjonen og tiltak rettet mot stedet bidrar til å forme en samlet oppfatning av kommunen. EB kan synliggjøre organisasjonens verdier, arbeidsmiljø og utviklingsmuligheter, mens PB kan fremheve stedets kvaliteter knyttet til livskvalitet, natur, fellesskap og bosettingsmuligheter (Mosley, 2014). I en slik kontekst kan samspillet mellom EB og PB også få betydning for hvordan kommunen oppfattes av både eksisterende og potensielle medarbeidere. Slike oppfatninger utvikles over tid gjennom erfaringer, kommunikasjon og omgivelsenes fortolkninger, og bidrar over tid til å forme kommunens omdømme. (Anholt, 2010). Samspillet mellom EB og PB kan dermed forstås som en viktig del av det bredere arbeidet med å utvikle et positivt og troverdig omdømme for kommunen.

2.5 Omdømme

Før 1980-tallet ble omdømme i stor grad forstått som «image», men begrepet har historiske røtter i hvordan organisasjoner vurderes over tid (Fombrun, 1996). Fombrun definerer omdømme som den samlede vurderingen ulike interessenter gjør av en organisasjons tidligere handlinger og fremtidige potensial. Han understreker at omdømme ikke eies av organisasjonen selv, men formes av omgivelsenes oppfatninger. «Organisasjonsomdømme er en kollektiv vurdering av en organisasjons tiltrekningskraft overfor en bestemt gruppe interessenter, sammenlignet med en referansegruppe av virksomheter som virksomheten konkurrerer om ressurser med» (Fombrun, 1996; Brønn, 2019, s. 78).

Dowling (2001) bygger videre på Fombrun, men legger større vekt på hvordan omdømme formes i samspillet mellom identitet og image, altså forholdet mellom organisasjonens selvforståelse og omgivelsenes oppfatninger. Omdømme kan derfor ikke styres fullt ut av organisasjonen selv, men utvikles gjennom erfaringer, kommunikasjon og interessentenes fortolkninger over tid. Organisasjoner kan likevel påvirke omdømmet gjennom å utvikle gode tjenester, tydelige verdier og en transparent organisasjonskultur hvor praksis samsvarer med det som kommuniseres utad. Omdømme bygges ofte over lang tid, men kan svekkes raskt dersom det oppstår brudd mellom forventninger og erfaringer.

Selv om omdømme har blitt et viktig begrep innen organisasjonsforskning, forveksles det fortsatt ofte med image. Ifølge Dowling (2001) handler image om de umiddelbare oppfatningene mennesker har av en organisasjon i nåtid, og er derfor et mer flyktig begrep enn omdømme. Image formes blant annet gjennom kommunikasjon, medieomtale og enkeltopplevelser. Omdømme og image må også skilles fra organisasjonsidentitet, som handler om organisasjonens selvforståelse og hvilke verdier, kultur og særtrekk medlemmene oppfatter som sentrale og varige (Albert & Whetten, 1985). Mens identitet handler om hvordan organisasjonen forstår seg selv, handler image og omdømme om hvordan organisasjonen oppfattes av omgivelsene. Begrepene identitet, image og omdømme er sentrale i både EB og PB, fordi de påvirker hvordan organisasjoner og steder oppfattes av potensielle arbeidstakere, innbyggere og andre interessenter. De senere årene har omdømme også blitt et viktig strategisk begrep i offentlig sektor, noe som gjør perspektivet særlig relevant for denne studien.

2.5.1 Omdømme i offentlig sektor

Røvik (2007) viser hvordan begreper som omdømmehåndtering, opprinnelig utviklet i privat sektor, oversettes og tilpasses offentlig sektor. Han understreker at legitimitet og tillit får en mer sentral rolle enn kommersielle hensyn, og beskriver omdømmearbeid som et arbeid for å «styrke omgivelsenes tillit til og oppfatninger av organisasjonen» (Røvik, 2007, s. 196). Dette innebærer at offentlige organisasjoner må tilpasse omdømmearbeidet til en kontekst hvor samfunnsansvar, tillit og tjenestekvalitet står sentralt.

Relasjonen mellom omdømme og rekruttering blir særlig viktig fordi kandidater, ansatte og ledere kan påvirke organisasjonens omdømme både positivt og negativt. Måten søkere opplever en rekrutteringsprosess på kan få betydning for hvordan organisasjonen omtales videre. Kandidater som opplever prosessen som respektfull og profesjonell, kan bidra til å styrke organisasjonens omdømme, selv dersom de ikke får tilbud om stillingen. På samme måte kan negative erfaringer bidra til å svekke omdømmet gjennom uformell kommunikasjon og personlige nettverk. Kandidater blir dermed viktige ambassadører for organisasjonens omdømme. Rekruttering handler derfor ikke bare om å vurdere kandidater, men også om hvordan organisasjonen fremstår som arbeidsgiver.

I offentlig sektor kan omdømmearbeid samtidig være krevende. Dersom en kommune prioriterer markedsføring på bekostning av tjenester til innbyggerne, kan dette svekke legitimiteten. Samtidig kan små distriktskommuner ha behov for å synliggjøre egne kvaliteter for å tiltrekke arbeidskraft og sikre tilstrekkelig kompetanse til å levere lovpålagte tjenester. Dersom det oppstår et gap mellom det kommunen kommuniserer og det innbyggere eller ansatte faktisk opplever, svekkes troverdigheten og omdømmet. Dowling (2001) advarer derfor mot å forstå omdømme som et resultat av markedsføring alene.

Brønn beskriver omdømme som «en vurderingsbasert forestilling» som består av både emosjonelle og kognitive komponenter (Brønn, 2019, s. 78). Perspektivet understreker at omdømme utvikles over tid gjennom erfaringer og opplevelser, og ikke kun gjennom kommunikasjon. Samtidig kan et godt omdømme svekkes raskt dersom det oppstår manglende samsvar mellom organisasjonens kommunikasjon og omgivelsenes erfaringer.

Oppsummert utfyller de tre perspektivene hverandre. Fombrun (1996) viser hvordan omdømme kan forstås som en strategisk ressurs, Dowling (2001) hvordan omdømme utvikles gjennom samsvar mellom identitet og image, mens Røvik (2007) viser hvordan omdømme arbeid må tilpasses offentlig sektor, hvor legitimitet og tillit står sentralt. Samlet peker

teoriene på at kommunalt omdømmearbeid må bygge på faktiske erfaringer, være forankret i organisasjonens praksis og forstås som en del av et langsiktig arbeid med attraktivitet, rekruttering og retensjon.

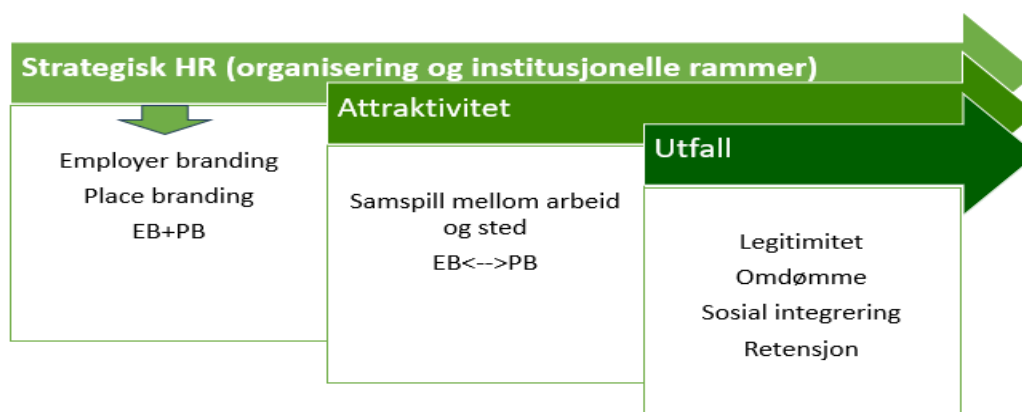
2.6 Oppsummering av teoretisk rammeverk

Dette kapittelet har presentert det teoretiske rammeverket for studien. Strategisk HR er brukt for å forstå hvordan organisasjoner kan arbeide systematisk med å utvikle og mobilisere menneskelige ressurser i tråd med organisatoriske mål. Innenfor dette perspektivet er EB forstått som en sentral strategi for å styrke organisasjonens attraktivitet som arbeidsgiver. Videre er PB presentert som et perspektiv som vektlegger stedets attraktivitet og hvordan steder utvikler og kommuniserer identitet og kvaliteter som kan bidra til bosetting og rekruttering.

Samspillet mellom EB og PB kan dermed bidra til å forme en mer helhetlig attraktivitet for kommunen, både som arbeidsplass og bosted. Dette samspillet kan igjen påvirke hvordan kommunen oppfattes av omgivelsene og bidra til å utvikle et sterkere omdømme. På bakgrunn av det teoretiske rammeverket undersøker studien hvordan samspillet mellom EB og PB formes i praksis i perifere distriktskommuner, og hvilken rolle organisatoriske og institusjonelle forhold spiller for å strukturere dette arbeidet.

2.7 Analytisk modell for Strategisk HR, EB og PB i perifere distriktskommuner

Modellen under fungerer som et analytisk rammeverk for studien og illustrerer hvordan strategisk HR kan strukturere samspillet mellom EB og PB i arbeidet med å utvikle attraktive distriktskommuner (egen mod. s. 17). Modellen bidrar analytisk å vise hvordan strategisk HR, gjennom organisering, institusjonalisering og utvikling av organisatoriske rammer, legger føringer for arbeidet med EB og PB i perifere distriktskommuner. Videre viser modellen hvordan samspillet mellom EB og PB påvirker kommunenes samlede attraktivitet, og hvordan dette kan få betydning for legitimitet, omdømme, sosial integrering samt evnen til å rekruttere og beholde arbeidskraft. Pilene illustrerer hvordan prosessene påvirker hverandre gjensidig og utvikles over tid.



FIGUR 1: ANALYTISK MODELL FOR SAMSPILLET MELLOM STRATEGISK HR, EB OG PB I PERIFERE DISTRIKTSKOMMUNER. KILDE: EGEN MODELL

3.0 Metode

I dette kapittelet begrunnes studiens metodiske valg. Siden jeg er ansatt i én av casekommunene, redegjøres det først for min rolle som forsker i egen organisasjon. Deretter presenteres forskningsdesign, caseutvalg, datainnsamling, analysemetode, bruk av KI, validitet, reliabilitet, etiske vurderinger og finansiering.

3.1 Å forske i egen organisasjon

I august 2025 startet jeg i en 100 % stilling som personalmedarbeider i kommune A. Å forske i egen organisasjon kan gi noen begrensninger, men også metodiske fordeler ved å være tett på forskningsfeltet, særlig fordi det finnes begrenset forskning på denne tematikken i distriktskommuner. Mitt syn på organisasjonen kan ha påvirket tolkningen av materialet og dermed også forståelsen av organisasjonen og informantene. Ifølge Tjora (2021) er det hensiktsmessig å møte slike utfordringer ved å være bevisst egne meninger og hvordan disse kan påvirke forskningen. Som eneste HR-ansatt i kommunen har jeg heller ikke hatt HR-kollegaer som kunne påvirke forskningen. Samtidig har fylket gode nettverk, og jeg har diskutert problemstillingen med HR-ledere i fylket, ettersom temaet er aktuelt innenfor fagfeltet.

Kommunen jeg arbeider i deltar i et tverrsektorielt utviklingsprosjekt knyttet til befolkningsvekst og samfunnsutvikling. I forbindelse med studien kom det forslag til både casekommuner og alternative datainnsamlingsmetoder, blant annet fokusgruppeintervju. Jeg valgte likevel å holde fast ved de opprinnelige utvalgskriteriene og individuelle dybdeintervju, da dette ble vurdert som mest hensiktsmessig for å få frem subjektive erfaringer og dybdeforståelse innenfor studiens omfang. Samtidig var det viktig å være bevisst at innspill

fra aktører tett knyttet til utviklingsprosjektet potensielt kunne påvirke forskningen i retning av prosjektets mål og interesser.

Som ny i kommunen hadde jeg begrenset relasjon til respondentene på tidspunktet intervjuene og analysen ble gjennomført. En av respondentene møtte jeg for første gang på selve intervjudagen. Tilflytteren kjente jeg noe bedre, da vi startet i kommunen omtrent samtidig, cirka tre måneder før intervjuet. På tidspunktet arbeidet vi i ulike sektorer og hadde begrenset kontakt. Selv om valg av en annen respondent potensielt kunne gitt andre perspektiver, var det på daværende tidspunkt få personer som oppfylte kriteriene for utvalget. Vi hadde flere sammenfallende oppfatninger av både arbeidsplass og sted, til tross for ulike utdannings- og bakgrunnsforhold. Dette kan ha påvirket forståelsen av kommunen, men understreker samtidig noen av utfordringene knyttet til attraktivitet og tilflytting. Samtidig er det viktig å presisere at andre tilflyttere kan ha andre erfaringer og opplevelser enn det som kommer frem i denne studien. Gjennom hele forskningsprosessen har jeg derfor forsøkt å være bevisst egen rolle og at det er respondentenes subjektive erfaringer og oppfatninger som analyseres.

Til tross for metodiske utfordringer har nærheten til organisasjonen også gitt noen fordeler. Gjennom opplæringsprosessen og arbeidshverdagen fikk jeg innsikt i organisatoriske forhold, rutiner og praksiser som ville vært vanskeligere å få tilgang til som ekstern forsker. Det kan også være en fordel å være ny i organisasjonen, fordi relasjoner og etablerte lojaliteter i mindre grad er utviklet. Dette kan bidra til et mer observerende og reflekterende blikk på organisasjonen. Samtidig ga nærheten til feltet en dypere forståelse av konteksten og de praktiske forholdene som preger små distriktskommuner. Kommune A hadde i begrenset grad formaliserte prosedyrer og lite utviklede digitale informasjonskanaler, noe som gjorde observasjon, uformelle samtaler og kjennskap til organisasjonen særlig viktig for å forstå konteksten og supplere intervju- og dokumentanalysen.

3.2 Forskningsdesign og casestudie som metode

Studien er gjennomført som en kvalitativ komparativ casestudie av to perifere distriktskommuner. Casestudier er egnet når formålet er å utvikle dybdeforståelse av komplekse fenomener i sin kontekst (Yin, 2018). Metoden gjør det mulig å undersøke hvordan organisatoriske og institusjonelle forhold påvirker samspillet mellom EB, PB og attraktivitet i små distriktskommuner. Casestudien gir mulighet til å analysere prosesser, erfaringer og sammenhenger som vanskelig lar seg fange gjennom kvantitative tilnærminger. Samtidig innebærer metoden enkelte begrensninger. Funnene kan ikke generaliseres statistisk,

men studien søker analytisk generalisering ved å utvikle innsikt som kan være relevant også for andre perifere kommuner med lignende rammebetingelser (Yin, 2018). Studien er utformet som et komparativt case-design, hvor kommunene sammenlignes for å identifisere likheter, forskjeller og mønstre i hvordan attraktivitet organiseres og institusjonaliseres.

3.3 Samfunnsvitenskapelig metodisk tilnærming og forskningsdesign

Studien er forankret i en hermeneutisk forståelsestradisjon, hvor målet er å utvikle innsikt gjennom fortolkning av informanters erfaringer og perspektiver. Hermeneutikk handler om å forstå og fortolke mening, og bygger på en antakelse om at tolkning ikke skjer i et vakuum, men påvirkes av forskerens kontekst, kulturelle perspektiver og kunnskap (Johannessen et al., 2021). Forskeren bringer dermed med seg egne perspektiver inn i analyseprosessen, noe som ikke nødvendigvis betraktes som en svakhet, men som en forutsetning for å kunne skape forståelse. Analysen innebærer en kontinuerlig vekslning mellom del og helhet i datamaterialet, ofte omtalt som den hermeneutiske sirkel (Thagaard, 2018).

Den fortolkende tilnærmingen danner grunnlaget for studiens kvalitative og eksplorative forskningsdesign, hvor hensikten er å utvikle ny innsikt i hvordan strategisk HR, EB og PB utspiller seg i perifere distriktskommuner. Studien søker ikke objektive sannheter, men forståelse av hvordan aktører opplever og gir mening til sine erfaringer innenfor en bestemt kontekst. Kvalitativ metode er særlig egnet når formålet er å utvikle dybdeforståelse av erfaringer, perspektiver og kontekstuelle forhold som påvirker sosial praksis (Kvale & Brinkmann, 2015).

Et eksplorativt design er relevant når kunnskapsgrunnlaget er begrenset og målet er å utvikle ny innsikt fremfor å teste etablerte hypoteser (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021). Selv om studien bygger på etablerte teoretiske perspektiver knyttet til EB, PB og omdømme, brukes teorien primært som et orienterende rammeverk for å undersøke hvordan slike prosesser utspiller seg i geografisk perifere samfunn, et felt som i begrenset grad er empirisk belyst (Patton, 2015; Johannessen et al., 2021). Designet gjør det mulig å identifisere mønstre og forskjeller mellom casekommunene. Målet er ikke statistisk generalisering, men analytisk generalisering til teori (Yin, 2018).

3.4 Caseutvalg

Studien bygger på en komparativ casestudie av to perifere distriktskommuner, omtalt som kommune A og B. Casene er valgt strategisk med utgangspunkt i problemstillingen, hvor formålet er å undersøke hvordan samspillet mellom EB og PB utvikles i perifere kontekster,

og hvilken rolle organisatoriske og institusjonelle forhold spiller i dette arbeidet. Begge kommunene er klassifisert i sentralitetsklasse 6 og deler flere strukturelle rammebetingelser, blant annet geografisk avstand til større arbeidsmarkeder, rekrutteringsutfordringer, lavt folketall og demografiske utfordringer. Samtidig varierer kommunene i hvordan arbeidet med attraktivitet er organisert og praktisert. Casene representerer dermed et «most similar systems design», hvor like strukturelle rammebetingelser kombineres med variasjon i organisatorisk praksis. Dette gjør det mulig å undersøke hvordan forskjeller i organisering og institusjonalisering kan påvirke arbeidet med attraktivitet under relativt like ytre betingelser. Kommunene er anonymisert av hensyn til informantenes personvern. I små kommuner kan roller og enkeltpersoner være lett gjenkjennelige, selv om temaene ikke er sensitive. Beskrivelser av kontekst og tiltak er dermed generalisert for å ivareta anonymiteten.

3.5 Datainnsamling

Datainnsamlingen er gjennomført ved bruk av kvalitative, semistrukturerte dybdeintervjuer supplert med observasjon og dokumentanalyse som supplerende datakilder. Kvalitative intervjuer er egnet når målet er å få innsikt i informanternes erfaringer, refleksjoner og fortolkninger (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.5.1 Adgangsstrategi og utvalg

Det ble gjennomført totalt fem dybdeintervjuer, med tre respondenter fra kommune A og to fra kommune B (se vedlegg 5 og 6). Ikke nødvendigvis respondenter med identiske stillingstitler, men med tilsvarende kunnskap om organisasjonen og arbeidet med attraktivitet. I begge kommunene representerte én respondent politisk eller administrativ toppledelse. Den andre respondentgruppen bestod av en leder eller nøkkelperson med god kjennskap til kommunens virksomhet. Her var rollene noe ulike mellom kommunene, eksempelvis sektorleder i den ene og ansatt med styreverv og bred lokal forankring i den andre, men begge med relevant innsikt i kommunens overordnede arbeid. Den tredje respondentgruppen var tiltenkt tilflyttere med botid under to år, for å belyse hvordan kommunen oppleves før og etter oppstart, samt hvordan onboarding og attraktivitetstiltak ble erfart i praksis. I kommune B lyktes det imidlertid ikke å intervjuer en tilflytter. Dette innebærer en begrensning ved datamaterialet, ettersom denne rollen kunne bidratt til å belyse i hvilken grad ledelsens beskrivelser samsvarer med tilflytternes erfaringer.

Rekrutteringen av informanter ble delvis gjennomført ved bruk av snøballmetoden, hvor eksisterende informanter bidrar til å identifisere nye relevante deltakere (Tjora, 2018).

Metoden kan være hensiktsmessig i studier av avgrensede eller relasjonsbaserte felt, hvor tilgang til informanter i stor grad skjer gjennom nettverk. Samtidig innebærer den en risiko for skjevhet, ettersom informanter kan rekruttere personer med lignende erfaringer eller perspektiver. Som nyansatt i kommunen og med et begrenset utvalg av relevante informanter, fremstod snøballmetoden likevel som en hensiktsmessig tilgangsstrategi. For å motvirke skjevhet ble det etablert tydelige utvalgs-kriterier for å sikre variasjon i datamaterialet. Utvalget inkluderer derfor bred organisatorisk innsikt, samt tilflytter med et eksternt blikk. Hensikten har vært å oppnå variasjon i erfaringer og perspektiver, snarere enn statistisk representativitet (Johannessen et al., 2021). Til tross for metodens begrensninger vurderes utvalget som tilstrekkelig variert til å belyse problemstillingen, og tilnærmingen anses som egnet for studiens formål. Dette styrker studiens analytiske generalisering, selv om den ikke har som mål å være statistisk generaliserbar.

3.5.2 Intervju

Intervjuguidene (se vedlegg 5 og 6) ble utviklet tidlig i forskningsprosessen med utgangspunkt i studiens problemstilling, forskningsspørsmål og teoretiske rammeverk knyttet til EB), PB, strategisk HR, omdømme og kultursjokk. Det ble utarbeidet to ulike intervjuguides: én for ledere og ansatte med organisatorisk innsikt, og én for tilflyttere. Temaene gikk i stor grad igjen i begge guidene, men tilflytterguiden inneholdt flere spørsmål knyttet til forventninger før ankomst, opplevelse av onboarding og hvordan kommunen samsvarte med inntrykket som var formidlet i forkant.

Begge guidene var strukturert tematisk og bygget opp fra åpne oppvarmings-spørsmål til mer refleksive spørsmål om omdømme, EB, PB, sosial integrering og kultursjokk. Den semistrukturerte formen gjorde det mulig å følge opp tema som oppstod underveis i intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015). Etter det første intervjuet ble intervjuguiden justert noe, da kultur og sosial integrering viste seg å være mer sentrale tema enn først antatt. Informantene som arbeider i samme kommune som meg ble intervjuet fysisk, og de ble gjennomført på mitt kontor på et tidspunkt da det var få ansatte på kontoret for å unngå forstyrrelser. Utgangspunktet var at intervjuene skulle vare i en time, men A1 og A3 (respondent en og tre fra kommune A) varte i over to timer da de var svært engasjert i temaet- dette var også grunnlaget for at guiden ble endret etter A1- men det førte ikke til at intervjutiden gikk ned. Respondentene reflekterte ofte rundt flere tema samtidig- noe som resulterte i mye empirisk data. Tilflytteren brukte ca. 1 time og svarte på en reflektert måte, og med god forståelse for begrepene som ble presentert. Kommune B ble intervjuet på teams av

praktiske årsaker da det var langt mellom kommunene. Selv om digitale intervju ikke skaper samme nærhet er videosamtale mer relasjonsnært enn eksempelvis telefonsamtale eller å svare skriftlig. De to respondentene B1 og B2 (respondent 1 og 2 fra kommune B) ga svært gode og innholdsrike intervju. De opplyste at de likte å delta på forskning fordi de ønsket å lære mest mulig om sine prosesser. Det kunne merkes at de var bevisst tema og hadde reflektert mye over problemstillingene- noe som kan indikere på at kommune B har jobbet strategisk med tematikken. Begge intervjuene tok nøyaktig 1 time- til tross for at disse fikk de samme spørsmålene som A1 og A3. Datamaterialet bestod av omtrentlig syv timers opptak.

3.6 Supplerende datakilder: observasjon og dokumentanalyse

Observasjon og dokumentanalyse er benyttet som supplerende datakilder for å styrke studiens kontekstuelle forståelse og bidra til triangulering. Observasjon gir tilgang til innsikt i praksis slik den faktisk utspiller seg, og kan bidra til å avdekke forhold som ikke nødvendigvis kommer frem gjennom intervjuer (Johannessen et al., 2021).

Jeg har søkt informasjon på nettet og fulgt med i sosiale medier før oppstart i stillingen. Jeg leide ved oppstart rom i kollektiv i regi av arbeidsgiver, som var eneste tilgjengelige alternativ ved oppstart. Det ga en god indikasjon på hvordan ansatte blir ivaretatt ved ankomst og oppstart. Videre har jeg lyttet, observert og diskutert temaet med mange mennesker med mange ulike meninger avhengig av om diskusjonen har vært med lokale, tilflyttere som har bodd i kortere eller lengre periode i kommunen. Dette har pågått gjennom både formelle og uformelle sosiale arenaer og det kom frem mange ulike oppfatninger knyttet til EB, PB og omdømme. Dette har ikke bare vært interessant, men også gitt en kontekstuell forståelse som ville vært vanskelig å oppnå gjennom intervjuer alene.

Dokumentanalyse innebærer analyse av skriftlige kilder, som strategidokumenter, planer og digitale plattformer, og gir tilgang til hvordan organisasjonen formelt presenterer og strukturerer sitt arbeid (Tjora, 2018). Slike dokumenter kan gi viktig informasjon om både formelle strukturer og kommunisert identitet. Som ansatt har jeg hatt tilgang til ulike dokumenter, hvor noen er analysert mer systematisk enn andre. Videre har jeg observert ulike sosiale medier og nettsider for begge kommunene som ifølge Johannessen et.al (2021) også kan forstås som en del av organisasjonens dokumenterte praksis- og betegnes også som dokumentanalyse. Dette bidrar til å redusere risikoen for at analysen baseres utelukkende på informantenes fortolkninger.

3.7 Analysemetode Stegvis-deduktiv-induktiv metode (SDI)

Analysen er gjennomført med utgangspunkt i Tjoras stegvis-deduktiv-induktive metode (SDI) (Tjora, 2018). Metoden kombinerer induktive og deduktive prosesser i utviklingen av empirisk funderte begreper, og legger til rette for en systematisk, men fleksibel analyse. Kort tid etter gjennomførte intervjuer, og senest innen 48 timer, ble lydopptak og transkripsjoner gjennomgått for å sikre nærhet til materialet mens intervjuene fortsatt var friske i minne. Opptaks kvaliteten var til dels varierende, noe som påvirket kvaliteten på transkripsjonene. Datamaterialet ble derfor nøye gjennomgått og korrigert for feil, slik at meningsinnholdet ble ivaretatt før videre analyse. I denne fasen ble alle personidentifiserende opplysninger fjernet, inkludert navn på respondenter og tredjepersoner. Respondentene ble anonymisert gjennom koder. Anonymiseringen muliggjorde bruk av KI-verktøy (se kap. 3.8).

Den induktive fasen startet med en systematisk gjennomgang av transkripsjonene, hvor meningsbærende enheter ble identifisert og kodet uten føringer fra teori. I denne prosessen ble også språklig støy fra det transkriberte materialet redusert. I første gjennomgang ble alle utsagn som fremstod som interessante eller relevante inkludert, uavhengig av teoretisk forankring, noe som ga et bredt empirisk utgangspunkt. I neste steg ble materialet redusert ved å identifisere utsagn relevante for problemstilling og forsknings spørsmål. Dette ble gjort intervju for intervju, gjennom kategorisering og sammenligning av likheter, forskjeller og mønstre i materialet. Basert på denne gjennomgangen ble det utviklet åtte foreløpige temaer, som senere ble justert og raffinert. Intervjuene fra kommune A ble analysert først, før prosessen ble gjentatt for kommune B. Dette innebar en reanalyse som bidro til økt konsistens og sammenlignbarhet på tvers av casene. I den deduktive fasen ble de empirisk utviklede kategoriene koblet til studiens teoretiske rammeverk. Dette muliggjorde en videre analytisk fortolkning av funnene i lys av EB, PB, institusjonalisering og strategisk HR. For å strukturere materialet ytterligere ble det utviklet matriser for hver respondent, organisert etter sentrale analytiske temaer:

- *Forståelse av attraktivitet*
- *Employer branding*
- *Place branding*
- *Rekrutteringsutfordringer*
- *Begrensninger og barrierer*

I matrisene ble det formulert analytiske sammenfatninger av innholdet, hvor empiriske utsagn ble tolket i lys av teori. For eksempel ble utsagn om misforhold mellom kommunisert og

faktisk attraktivitet tolket som indikasjoner på manglende samsvar mellom kommunikasjon og praksis. Videre ble det utviklet kommuneprofiler for hver av casekommunene, basert på en syntese av respondentmaterialet. Dette bidro til å gjøre materialet mer oversiktlig ved å redusere datamengden, gjøre materialet mer håndterlig, samtidig som det ga et helhetlig bilde av hver case. Underveis i prosessen ble materialet kontrollert for å sikre at sentrale poenger ikke gikk tapt, blant annet ved å identifisere nye relevante sitater. Utviklingen av hovedfunnene fulgte en trinnvis analytisk prosess. Kodene og de tematiske kategoriene ble sammenlignet på tvers av respondenter og kommuner for å identifisere mønstre, likheter og forskjeller. Særlig vekt ble lagt på gjentakende tema på tvers av informanter, kontraster mellom kommune A og B, samt spenninger mellom uttalt praksis og faktisk erfaring.

Gjennom en iterativ prosess ble de tematiske kategoriene (se vedlegg 3 og 4) videre komprimert til et mindre antall overordnede tema, som dannet grunnlaget for oppgavens hovedfunn. Utvalget av hovedfunn er dermed basert på de mest gjennomgående og analytisk relevante mønstrene i materialet, sett i lys av problemstillingen.

Funnene ble skrevet med utgangspunkt i de utviklede matrisene, mens sitater ble hentet fra tidligere koding. Dette muliggjorde kontroll av analysen og reduserte risikoen for at relevante poenger ble oversett. Kombinasjonen av induktiv og deduktiv analyse gjør det mulig både å identifisere uventede funn og samtidig forankre resultatene teoretisk. Metoden gir dermed en strukturert, men samtidig åpen analyseprosess, som er godt egnet for studiens eksplorative formål (Tjora, 2021).

3.8 Bruk av kunstig intelligens (KI) i oppgaven

ChatGPT Plus (OpenAI) er brukt som støtteverktøy i følgende deler av arbeidet: strukturering av kapittel, språklig forbedring og presisering av tekst, sparring for strukturering og kritisk gjennomgang av allerede utviklede analytiske kategorier, samt refleksjon rundt hvordan funn og begreper kunne tydeliggjøres. KI er ikke brukt til å generere empiri eller selvstendige analyser, men som støtte i bearbeiding og formulering av analyse basert på egne data. Alle analytiske kategorier, tolkninger og konklusjoner er utviklet av meg selv. Eksempler på hvordan verktøyet er brukt med prompter eller kommandoer inkluderer:

- *«Kan du hjelpe meg å redusere analytiske kategorier til et håndterbart antall?»*
- *«Gir denne kodingen mening i lys av EB og PB?»*
- *«Er det noe viktig som mangler i denne matrisen som jeg kan ha oversett?»*

- «Kan du strukturere og fjerne gjentakelser i dette kapittelet uten at mening eller innhold endres? Identifiser gjentakelser»
- «Kan du hjelpe meg å sette opp kapittel struktur slik at det får en rød tråd og samme rekkefølge som i teorikapittelet?» «Hvilket hovedfunn bør jeg starte med»
- «Hvilke funn bør jeg legge mest vekt på basert på problemstillingen?»

Når det gjelder avgrensninger i bruk av KI, er det viktig å presisere at verktøyet ikke har hatt tilgang til rådata. Transkribering er gjennomført via Nettskjema, mens KI kun er brukt på bearbeidet og anonymisert materiale. Rådata ble gjennomgått i flere faser for å sikre personvern og for å sikre at analyse, koding og tolkning ble gjennomført av meg. Alle tolkninger av funn, analyse og konklusjoner er gjort av meg som forsker. Bruken av KI har primært fungert som støtte i refleksjon, strukturering og språklig presisering. Dette har bidratt til å tydeliggjøre analytiske poeng, men har ikke erstattet en selvstendig faglig vurdering i tråd med Nord Universitets retningslinjer for bruk av KI. Analyseprosessen er dokumentert gjennom eksempler fra systematisk koding og matriser (vedlegg 1,2,3 og 4). Dette bidrar til transparens og gjør det mulig å følge hvordan hovedfunnene er utviklet fra empiri til analyse.

3.9 Validitet, reliabilitet og generalisering

Validitet handler om i hvilken grad studien faktisk undersøker det den har til hensikt å undersøke, altså hvor troverdige funnene og tolkningene er. I denne studien er validitet styrket gjennom bruk av flere datakilder, herunder intervjuer, observasjon og dokumentanalyse. Denne formen for metodetriangulering bidrar til å belyse fenomenet fra ulike perspektiver og reduserer risikoen for at funnene baseres på én enkelt datakilde (Yin, 2018). Bruk av sitater i analysen bidrar også til å synliggjøre sammenhengen mellom empiri og tolkning.

Reliabilitet handler om studiens pålitelighet og etterprøvnbarhet. Studien har tilstrebet dette gjennom en tydelig redegjørelse for forskningsdesign, datainnsamling og analyseprosess. Bruken av Tjoras stegvis-deduktiv-induktive metode (SDI) har gitt en systematisk tilnærming til analysen, hvor det fremgår hvordan empiriske funn er utviklet og fortolket (Tjora, 2018). Samtidig kan forskerens nærhet til feltet påvirke både datainnsamling og tolkning. Dette er forsøkt håndtert gjennom refleksivitet og bevissthet rundt egen rolle, samt ved å synliggjøre potensielle skjevheter i metodekapittelet.

Generalisering eller overførbarhet, viser til i hvilken grad studiens funn kan ha relevans utover de undersøkte casene. Målet med studien er analytisk generalisering og ikke statistisk generalisering (Yin, 2018). Funnene kan dermed bidra til økt forståelse av hvordan arbeid med attraktivitet formes i perifere distriktskommuner, og kan ha overføringsverdi til lignende

kontekster. Ved å anonymisere kommunene styrker det generaliseringen ved at kommunene ikke blir gjenkjent for leseren, og leser kan da lettere kunne gjenkjenne problemstillingene i egen kommune som gjerne ikke har så mange andre likhetstrekk med case kommunene om de kunne være gjenkjennelig eller søkbar. Samtidig må funnene forstås i lys av studiens kontekst, utvalg og kvalitative design, og ikke som universelle sammenhenger. Studien søker derfor å utvikle dybdeforståelse og analytisk innsikt fremfor generaliserbare årsaksforklaringer.

3.10 Etikk

Studien er meldt inn og godkjent av SIKT 20.11.2025 (se vedlegg 8). Oppbevaring og behandling av data er gjennomført i tråd med NORD Universitets retningslinjer. Lydopptak ble gjort ved bruk av Diktafon appen og lagret i nettskjema. Transkripsjoner og kodet materiale ble anonymisert før analyse.

Selv om studien ikke omhandler sensitive personopplysninger, er kommunene små og respondentene potensielt gjenkjennelige. Dette er hovedårsaken til at både kommuner og respondenter er anonymisert. For å redusere risikoen for identifisering er stilling, alder og kjønn ikke presentert, da dette ikke vurderes som nødvendig for studiens formål. Kommunene er beskrevet på et overordnet nivå, og beskrivelser av kontekst og tiltak er generalisert der det har vært nødvendig for å ivareta anonymiteten. Respondentene omtales derfor kun gjennom omtrentlig tilknytning til kommunen.

Studien er gjennomført i tråd med grunnleggende forskningsetiske prinsipper, herunder krav til informert samtykke, konfidensialitet og frivillig deltakelse (Johannessen et al., 2021). Informantene mottok informasjon om prosjektet i forkant av intervjuene (se vedlegg 7), og alle intervju startet med informasjon om studiens formål, bruk av data og retten til å trekke seg uten konsekvenser (se vedlegg 5 og 6). Samtykke til lydopptak ble innhentet før intervjuene startet, i start av opptakene.

3.11 Finansiering

Studien er delvis finansiert gjennom et stipend fra Distriktssenteret på 25 000 kroner. Finansieringskilden har ikke hatt innflytelse på forskningsdesign, datainnsamling, analyse eller tolkning av resultater. Studien er gjennomført uavhengig av eksterne føringer, og forskeren har hatt faglig autonomi gjennom hele forskningsprosessen. Som del av stipendet skal det utarbeides et faglig innlegg om oppgaven dersom studien vurderes relevant av

Distriktssenteret. I tillegg er det planlagt formidling av funnene til kommune B etter at oppgaven er ferdigstilt.

4.0 Presentasjon av funn, analyse og diskusjon

I dette kapittelet presenteres, analyseres og drøftes studiens funn. Empiri, analyse og teoretisk drøfting presenteres integrert under hvert hovedfunn. Analysen tar utgangspunkt i problemstillingen: «*Hvordan utvikles samspillet mellom employer branding og place branding i perifere distriktskommuner, og hvilken rolle spiller strategisk HR for å forme de organisatoriske og institusjonelle rammene?*»

Analysen bygger på dybdeintervju med nøkkelpersoner fra to anonymiserte kommuner og er strukturert tematisk rundt fire hovedfunn:

1. *Grad av institusjonalisering av arbeidet avgjør om attraktivitet blir stabil praksis eller forblir en ambisjon*
2. *Samspillet mellom arbeid og sted må struktureres- ikke overlates til tilfeldigheter*
3. *Legitimitet og omdømme forutsetter samsvar mellom kommunikasjon og levd praksis*
4. *Strategisk HR fungerer som bærebjelke for å etablere institusjonelle forhold som gjør organisasjonen mer attraktiv og legitim.*

Det første hovedfunnet retter oppmerksomheten mot i hvilken grad arbeidet med attraktivitet er institusjonalisert og forankret internt i organisasjonen. Det andre viser hvordan attraktivitet formes gjennom samspillet mellom arbeid og sted, og i hvilken grad dette samspillet er strukturert og koordinert på tvers av aktører. Det tredje funnet viser hvordan legitimitet og omdømme styrkes eller svekkes avhengig av om kommunikasjonen samsvarer med ansattes og tilflytternes erfaringer. Det fjerde hovedfunnet viser hvordan strategisk HR kan bidra til å institusjonalisere arbeidet med attraktivitet gjennom systemer for rekruttering, onboarding, lederutvikling og medarbeiderutvikling. Funnene viser at attraktivitet utvikles i samspill mellom interne organisatoriske forhold og eksterne kontekstuelle faktorer der strategisk HR spiller en sentral rolle for å strukturere og forankre arbeidet.

4.1 Presentasjon av casekommunene

Kommune A og B er begge perifere distriktskommuner klassifisert i sentralitetsklasse 6. Begge kommunene har begrenset tilgang til større arbeidsmarkeder og står overfor vedvarende utfordringer knyttet til rekruttering og stabilisering av arbeidskraft. Kommunene har relativt lavt folketall, spredt bosetting og en demografisk sammensetning preget av aldrende befolkning og lav eller varierende tilflytting. Disse strukturelle likhetene gjør

kommunene sammenlignbare som case, samtidig som de representerer ulike strategiske tilnærminger til arbeid med attraktivitet, omdømme og rekruttering.

Kommune A er en øykommune uten fastlandsforbindelse med rundt 800 innbyggere. Kommunen har geografisk spredt bosetting, begrenset tilgang til større arbeidsmarkeder og et næringsliv særlig knyttet til fiskeri- og havbruksnæring. Arbeidet med attraktivitet og omdømme har i stor grad vært knyttet til fortellinger om natur, trygghet, nærhet og livskvalitet. EB fremstår i større grad som indirekte og tett koblet til stedets kvaliteter og livsform. I empirien fremstår skillet mellom arbeidsgiver og bosted som mindre tydelig, og rekruttering forstås i stor grad som en del av en bredere stedsstrategi.

Kommune B er en kystkommune i Nordland med rundt 2000 innbyggere, bestående av både fastlands- og øyområder. Kommunen har betydelig geografisk spredning og konkurrerer om arbeidskraft innen flere sektorer. I motsetning til kommune A fremstår arbeidet med attraktivitet mer eksplisitt organisert og institusjonalisert. EB er koblet til strategiske HR-praksiser som onboarding, lederutvikling og kompetansearbeid, mens PB er integrert gjennom tiltak knyttet til bolig, tilflytting og sosial integrering. Kommunen arbeider dermed mer systematisk med å utvikle arbeidsplass og lokalsamfunn i sammenheng.

I analysen brukes kommune A og kommune B som kontrasterende case for å belyse hvordan små distriktskommuner arbeider med attraktivitet under tilsvarende strukturelle rammebetingelser. Forskjellene i strategisk organisering og grad av institusjonalisering gir grunnlag for å undersøke hvordan attraktivitet utvikles, struktureres og forstås ulikt.

4.2 Hovedfunn 1

Grad av institusjonalisering avgjør om attraktivitet blir stabil praksis eller en ambisjon

Analysen viser at EB og PB får ulik effekt avhengig av graden av institusjonalisering i organisasjonens planer, rutiner og styringsmekanismer. Institusjonalisering forstås her som i hvilken grad arbeidet med attraktivitet er formalisert og integrert i kommunens styringssystemer og dermed mindre avhengig av enkeltpersoners initiativ (Scott, 2014). Når arbeidet er institusjonalisert, fremstår attraktivitet som en stabil organisatorisk praksis. Når arbeidet i større grad er relasjonsbasert og personavhengig, fremstår attraktivitet som en ambisjon preget av intensjoner og retorikk, men med svak operasjonalisering. I EB-litteraturen fremheves organisatorisk forankring og konsistente HR-praksiser som avgjørende for at EB skal bli mer enn kommunikasjon (Backhaus & Tikoo, 2004). Nyere forskning fra norsk arbeidsliv viser at kandidater vektlegger bruk av kompetanse, god ledelse, rettferdig

lønn og gode systemer (Nilsen et al., 2024). Dette understreker at attraktivitet forutsetter struktur og konsistens, ikke enkeltstående tiltak. Sett i lys av den analytiske modellen (s. 17) viser den hvordan institusjonalisering stabiliserer koblingen mellom EB og PB.

Kommune A: Normativ forankring- begrenset institusjonalisering

I kommune A fremstår attraktivitet som verdibasert og normativt forankret. Ledelsen vektlegger autentisitet, holdninger og lokal forankring som sentrale drivere for omdømme. Omdømme forstås som noe som bygges gjennom kultur, praksis og hverdagsliv, snarere enn gjennom formaliserte strategier.

Empirien viser at arbeidet i begrenset grad er systematisert. Det finnes ikke tydelige strukturer for å kartlegge årsaker til turnover, og onboarding praktiseres ulikt og delvis personavhengig. En respondent sier: *“vi har kanskje ikke vært flinke nok til å være systematiske”*. Utsagnet illustrerer manglende systematisering erkjennes internt, men ikke fullt ut håndteres. Flere respondenter peker på et tydelig gap mellom intensjon og praksis: *“slutt på så jævla masse prat ... få i gang ting”*. Det viser at attraktivitet i stor grad er gjenstand for retorisk oppmerksomhet uten tilsvarende operasjonalisering. Respondent A2 problematiserer ulik praksis i onboarding: *«jeg får jo onboarding fordi jeg er... i et eget program, men da tenker jeg på andre som begynner å jobbe som ikke er i et slikt program de og bør jo få ordentlig onboarding”*. Dette viser at strukturer finnes delvis, men er ikke implementert likt. Som A1 uttrykker: *“det var ingen som spurte hvorfor jeg flyttet hit, men de var veldig opptatt av å finne ut hvorfor folk flyttet, de må jo vite hvorfor folk blir værende, det er jo helt vesentlig”*. Dette indikerer at læring fra erfaringer ikke er institusjonalisert og kunnskap forblir personavhengig. Det er i begrenset grad observert systematisk kartlegging av turnover eller evaluering av eksisterende tiltak. Eksisterende undersøkelser fremstår i liten grad lagret eller brukt som grunnlag for organisatorisk læring og forbedring. Videre er det nylig etablert nytt kvalitetssystem, men for få ansatte er trygge på bruk av systemet og klager på manglende opplæring. Det planlegges for mer systematisk internopplæring, men dette er også person- og ressursavhengig.

Flere ansatte har arbeidet lenge i organisasjonen, noe som kan gjøre implementering av nye systemer og endringsprosesser mer krevende. Dette kan igjen påvirke nyansattes opplevelse av faglig utvikling og digital kompetanse.

Videre beskrives høy utskifting som kan være skadelig for fysisk og psykososialt arbeidsmiljø. A3 beskriver *“det er jo slitasje..det er masse nye hele tiden, de kjenner jo ikke*

rutinene”. Det viser et behov for systematisk kunnskap og årsaker til turnover, noe som svekker grunnlaget for strategisk arbeid med attraktivitet.

Kommune A har vedtatt en overordnet handlingsplan for tverrsektorielt samarbeid med stat, fylkeskommune og kommuner. Avtalen innebærer forpliktelser knyttet til utvikling som økt boligmasse, næringsutvikling og styrket kommunal tilrettelegging for nyansatte. Dette viser at kommunen er et skritt fra normativ ambisjon mot politisk og administrativ forankret styring av attraktivitet. Institusjonaliseringen er imidlertid i en utviklingsfase og fremstår foreløpig mindre integrert i daglig organisasjonspraksis og er i en planleggingsfase mer enn en gjennomføringsfase. Knyttet til å rekruttere og beholde ansatte er det strategier som må etableres og jobbes kontinuerlig med, og prosjektarbeid alene vil ikke være nok for å øke bemanningen.

Som nyansatt i kommunen, opplevdes kommunen mer endringsvillig før oppstart enn organisasjonen i praksis er. Saker kan stoppe opp fordi det henges opp i detaljer, noe som kan være et hinder for god takhøyde. Begrenset takhøyde kan redusere ansattes vilje til å prøve nye løsninger eller komme med forslag, noe som kan hemme innovasjon og organisatorisk læring. Samtidig kan det at en henger seg opp i irrelevante feil eller mangler være en måte å bevisst eller ubevisst stanse eller forsinke endringsprosesser. Lewin, (1951) beskriver at mennesker søker stabilitet og likevekt, og endring derfor ofte møtes med motstand. Der kommune A preges av normativ forankring og begrenset systematisering, fremstår kommune B som tydeligere institusjonalisert i sitt arbeid med attraktivitet.

Kommune B: Institusjonalisert attraktivitet som struktur

I kommune B fremstår arbeidet med attraktivitet som tydeligere institusjonalisert og strategisk organisert. EB og PB er integrert i planer, styringsdokumenter og operative tiltak.

Attraktivitet er her forankret i konkrete strukturer, blant annet gjennom utviklingsprogram for ledere, rekrutterings- og kompetanseplan og systematisk onboarding. Noen av tiltakene er etablert de siste årene, og det kan derfor ikke fastslås at økt bosetting er en direkte årsak til tiltakene eller om det er utenforliggende årsaker. Respondentene mener likevel at tiltak som onboarding har hatt betydning, selv om HR-tiltak ofte virker over tid og er vanskelig å måle direkte. Rekrutteringsarbeidet er profesjonalisert, med grundig planlegging og analyse før utlysning, realitetsavklaring av kandidater og tydelige seleksjonskriterier. 10-faktor (medarbeiderundersøkelse) følges opp med tiltaksplaner i lederlinjen, og sluttsamtaler brukes aktivt for organisatorisk læring. Dette indikerer at attraktivitet ikke bare kommuniseres, men

inngår i kontinuerlig evaluering og styring. Som B1 beskriver: *«rekrutteringsarbeidet vi har fått til altså både i grunnlagsarbeidet, i forkant av at stillingen lyses ut, der vi har gode, grundige runder, stiller noen sentrale spørsmål...onboardingplaner skrevet ut for hver enkelt som kommer...vi har jo sluttsamtale med alle sammen som sier opp»*. Attraktivitet fremstår ikke som et enkeltstående rekrutteringstiltak, men som en kontinuerlig organisatorisk prosess som strekker seg fra rekruttering til retensjon. HR-praksisene fungerer ikke bare administrativt, men som mekanismer for organisatorisk læring og stabilisering av attraktivitet over tid. B2 beskriver den organisatoriske kapasiteten slik: *«nå har vi jo fått en HR-leder ... og en HR-avdeling slik har det ikke alltid vært»*, og mener HR-avdelingen har gitt gode resultater. Dette kan forstås som en institusjonalisering av HR-funksjonen, hvor arbeidet med attraktivitet i mindre grad er avhengig av enkeltpersoners initiativ og i større grad forankres i organisatoriske strukturer og kontinuitet. Strategisk HR fremstår dermed som en forutsetning for å koble sammen EB, PB og organisatorisk utvikling.

Onboarding er formalisert gjennom individuelle planer som strukturerer både faglig og administrativ oppfølging. B1 sier: *«vi har laget et ledelsesdokument som definerer lederskapet i kommunen.. vi bruker 10-faktor ... alle lederne laget sin tiltaksplan»*. B2 taler også om ulike strategiske rammeverk slik: *«vi har jo også laget en sånn plan for onboarding ... vi skal bli mer fastlagt»*. Arbeidet fremstår dermed som mindre personavhengig og mer systembasert, noe som bidrar til organisatorisk robusthet og redusert sårbarhet ved utskifting av ansatte og ledere. Institusjonaliseringen eliminerer ikke strukturelle utfordringer knyttet til kompetansetilgang, men reduserer risikoen for at EB-arbeidet blir tilfeldig og personavhengig.

Komparativ syntese: Institusjonalisering som skille mellom ambisjon og praksis

Sammenstillingen av kommune A og kommune B viser at institusjonalisering ikke primært handler om tilstedeværelse av strukturer, men hvorvidt disse er integrert i organisatoriske praksiser og strategiske prioriteringer. I kommune A er arbeidet med attraktivitet fragmentert og personavhengig, til tross for enkelte etablerte tiltak. I kommune B er arbeidet systematisert og integrert i styringsstrukturer, noe som bidrar til organisatorisk stabilitet og redusert sårbarhet. Analysen viser at effekten ikke primært handler om tilstedeværelse av strukturer, men om hvorvidt disse er integrert i organisatoriske praksiser og strategiske prioriteringer. I et institusjonelt perspektiv kan dette forstås som forskjeller i graden av organisatorisk stabilisering av praksiser (Scott, 2014). Funnene viser at manglende institusjonalisering ikke bare svekker organisatorisk stabilitet, men også begrenser kommunens evne til å

operasjonalisere attraktivitet som en helhetlig strategi. Attraktivitet forblir i større grad normativ og personavhengig, fremfor å være en integrert og styrt praksis. Der koblingen er institusjonalisert, fremstår attraktivitet som sterkere, forutsigbar og legitimitetsbærende.

4.3 Hovedfunn 2:

Samspillet mellom arbeid og sted må struktureres – ikke overlates til tilfeldigheter

Hovedfunn 1 viser at graden av institusjonalisering internt påvirker kommunenes evne til å strukturere samspillet mellom arbeid og sted. Mens hovedfunn 1 viser hvordan arbeidet med attraktivitet er organisert og forankret internt i kommunen, viser hovedfunn 2 hvordan attraktivitet formes gjennom samspillet mellom arbeid og sted, og i hvilken grad dette samspillet er strukturert på tvers av organisatoriske og samfunnsmessige aktører.

Analysen viser at attraktivitet i perifere kommuner ikke bare handler om kvaliteten på arbeidsplassen eller stedet isolert, men om hvordan disse dimensjonene kobles sammen i praksis. Samspillet mellom EB og PB fremstår ikke som et resultat av enkeltstående tiltak, men som et strukturert og gjensidig avhengig forhold. Dette understøttes av funn fra Distriktssenteret som viser at tilflyttings- og rekrutteringsarbeid kun har effekt når det er kunnskapsbasert, dekker reelle behov og inngår i et helhetlig utviklingsarbeid (Distriktssenteret 2023). Arbeid er den viktigste driveren for tilflytting, mens stedskvaliteter, sosiale relasjoner og tilhørighet er avgjørende for om folk blir værende (Sørli, Aure & Langset 2012). Dette innebærer at EB og PB ikke kan utvikles uavhengig av hverandre: Arbeidsplassen mister effekt uten et fungerende lokalsamfunn, samtidig som stedskvaliteter har begrenset betydning uten tilgang på arbeid. I tråd med Kavaratzis & Ashworth (2015) må attraktivitet derfor forstås som et resultat av samspillet mellom arbeid, bosted og sosial integrasjon der praksis er viktigere enn kommunikasjon. Når samspillet ikke er strukturert og forankret, reduseres arbeidet lett til fragmenterte tiltak eller symbolsk omdømmearbeid med begrenset effekt på faktisk attraktivitet.

Der samspillet mellom arbeidsgiverrolle og lokalsamfunn er strukturert og koordinert, fremstår attraktivitet som mer helhetlig og robust. Når koblingen i større grad overlates til enkeltpersoner eller uformelle relasjoner, blir integreringen mer sårbar og mindre forutsigbar. Dette synliggjør hvordan koblingen mellom arbeid og sted fungerer som en sentral mekanisme for å utvikle attraktivitet. Attraktivitet fremstår dermed ikke kun som et resultat av interne organisatoriske forhold, men av hvordan disse kobles til stedlige og sosiale strukturer (Kavaratzis & Ashworth 2017).

Kommune A: Samspill som normativ forventning

I kommune A fremstår samspillet mellom arbeid og sted som normativt forankret, men svakt strukturert i praksis. Respondentene uttrykker en tydelig forståelse av at tilflyttere må trives både på arbeidsplassen og i lokalsamfunnet for å bli værende, men analysen viser at det i begrenset grad finnes formaliserte strukturer som kobler disse dimensjonene sammen. Arbeid med rekruttering, bolig og sosial integrering fremstår i stor grad som parallelle prosesser, heller enn som del av en helhetlig strategi for attraktivitet. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom manglende koordinering rundt bosetting og mottak av nye ansatte. En tilflytter beskriver prosessen slik: *«det var helt umulig å få informasjon om bolig ... jeg fikk aldri se boligen før jeg faktisk sto der»*, og videre: *«da jeg låste meg inn i boligen, så tenkte jeg bare hva faen er det jeg har gjort?»*. Sitatet illustrerer hvordan overgangen fra rekruttering til faktisk etablering kan oppleves fragmentert og usikker. Selv om arbeidsforholdet var avklart, manglet det strukturer som sikret forutsigbarhet knyttet til bosetting og tilflytting. Dette tyder på at sentrale forutsetninger for å etablere seg i kommunen ikke er tilstrekkelig koordinert, noe som kan svekke sammenhengen mellom EB og PB. Flere respondenter peker samtidig på behovet for en tydeligere koblingsfunksjon mellom arbeid og lokalsamfunn. Som en respondent uttrykker: *«det skulle vært en stilling i kommunen som gikk veldig på det, å jobbe for å ha en sånn sosialkontakt på tvers»*. Dette synliggjør et behov for strukturer som aktivt kobler nyansatte til sosiale arenaer og lokalsamfunnet utover selve arbeidsplassen.

Selv om slike koblingsarenaer delvis eksisterer, er de ikke integrert i det strategiske arbeidet. Frivilligsentralen kan fungere som en viktig arena for sosial integrering, men er i liten grad koblet til rekruttering og onboarding. Arbeidet med frivillighet og EB fremstår dermed som parallelle, snarere enn samordnede, prosesser. Flere tilflyttere peker også på begrensede møteplasser for voksne. Kommunen har et bredt og godt tilbud for barn, men oppleves å ha få faste sosiale eller kulturelle arenaer for voksne. Aktiviteter organiseres først og fremst gjennom uformelle kanaler som sosiale medier, noe som kan være krevende å navigere for nye innbyggere. Som en respondent uttrykker: *«det er ingen som inviterer eller drar meg med»*. Det kan gjøre det vanskelig å etablere relasjoner og delta i lokalsamfunnet. Samtidig fremstår kommunens digitale plattformer som lite utviklet, med begrenset og til dels utdatert informasjon. Kombinert med fragmentert aktivitet på ulike sosiale medier, kan det ytterligere svekke tilflytteres mulighet til å orientere seg og delta i sosiale fellesskap.

A2 beskriver arbeidshverdagen som inkluderende og støttende, samtidig som etableringen i lokalsamfunnet oppleves mer krevende. Dette kan også forstås i lys av kultursjokk og overgangsprosesser knyttet til flytting til perifere lokalsamfunn: *«de glaner på deg, og så når du ser på de tilbake, så snur de seg på en måte. Så jeg har jo inntrykk av at folk vet hvem jeg er, men det er ingen som er veldig på og i møtekommende sånn sett»*. Dette illustrerer hvordan EB alene ikke er tilstrekkelig dersom PB knyttet til strukturer for bosetting og sosial integrering er svake. A3 understøtter dette, og uttrykker at det ikke bare må tilrettelegges for nye- men og for lokale innbyggere fordi tilbudet ikke dekker alle samfunnsgrupper. Dette kan bidra til at overgangen fra arbeid til fritid oppleves fragmentert. At fritidstilbudene ikke er tilstrekkelig for voksne, kan være en årsak til at studenter som potensielt kan flytte tilbake etter endt utdanning velger å bosette seg i mer sentrale strøk. På lik linje kan tiltak som boligbygging føre til at de ønsker å flytte tilbake til kommunen, fordi det muliggjør å kunne bo for seg selv, og ikke hos familie som flere unge voksne som er bosatt i kommunen gjør grunnet manglende botilbud. Dette indikerer at PB i stor grad er tilpasset bestemte livsfaser, særlig barnefamilier, mens andre grupper i mindre grad omfattes av eksisterende strukturer. Attraktivitet fremstår dermed ikke som universell, men som sosialt differensiert.

A2 har nylig flyttet til kommunen og beskriver arbeidsplassen som avgjørende for integreringen i lokalsamfunnet: *«arbeidsplassen er første linje inn i samfunnet»*. Interessant nok uttrykker også A3, som er oppvokst og har arbeidet store deler av livet i kommunen, en tilsvarende forståelse. Dette indikerer at arbeidsplassen i små perifere kommuner ikke bare fungerer som en organisatorisk arena, men også som en sentral sosial inngangsport til lokalsamfunnet. A1, som selv har erfaring som tilflytter, reflekterer over hvordan sosiale omgangsformer har endret seg over tid: *«hvordan tar vi imot de som kommer?... Inviterer vi dem på middag? Hvem tar ansvar for det?... du trenger ikke så mange venner, men du må ha noen. ellers blir du veldig ensom»*. Utsagnet illustrerer hvordan sosial integrering i mindre grad oppleves som en kollektiv samfunnspraksis og i større grad blir avhengig av individuelle initiativ og eksisterende nettverk. Respondentene er samtidig delvis delt i synet på ansvar for integrering. Noen mener tilflyttere selv må ta initiativ, mens andre peker på at både arbeidsgiver og lokalsamfunn må ta et større ansvar for å legge til rette for sosialisering og tilhørighet. Dette indikerer at koblingen mellom arbeid og sted i begrenset grad er institusjonalisert, og at sosial integrering blir mer relasjonsbasert og situasjonsavhengig. Respondentene peker også på bredere samfunnsendringer i sosiale omgangsformer, hvor det i mindre grad enn tidligere er vanlig å invitere spontant eller *«stikke innom på en kaffe»*.

Sosialt samvær beskrives som mer planlagt og organisert enn før. Dette kan gjøre det vanskeligere for nye innbyggere å etablere relasjoner uten eksisterende nettverk eller aktive koblingsmekanismer. Integrering skjer fortsatt, men ofte gjennom kontakt med andre tilflyttere snarere enn med lokalbefolkningen. Begge respondentene som selv har flyttet til kommunen, men i ulike tiår, beskriver hvordan de raskest fikk kontakt med andre tilflyttere: *«den jeg fikk best kontakt med når jeg flyttet hit var en annen tilflytter.. vi kom omtrent samtidig, så det ble naturlig at vi fikk kontakt».*

A2 og A3 etterlyser flere uformelle møteplasser som ikke krever aktiv deltakelse i organiserte aktiviteter eller private nettverk. A2 uttrykker: *«det er en liten krise at du ikke har en plass å ta en kaffe eller en pils».* A3 beskriver tilsvarende behov for nøytrale arenaer: *«det er ikke bare å ta og invitere seg selv hjem til noen ... men å ha det litt sånn nøytralt».* Dette indikerer at sosial integrering i stor grad er knyttet til organiserte aktiviteter eller etablerte relasjoner, mens lavterskelarenaer for spontane møter i mindre grad er tilgjengelige.

Respondentene peker også på at frivillighet og dugnadsarbeid i stor grad bæres av de samme «ildsjelene». A3 sier: *«det er de samme folkene som stiller på dugnad enten det er hit eller dit».* Dette kan indikere at sosial integrering og fellesskapsbygging i stor grad er personavhengig og mindre institusjonalisert. Attraktivitet blir dermed sårbar dersom sentrale personer trekker seg tilbake eller blir overbelastet. A3 beskriver videre at kommunen tidligere opplevdes som mer sammensveiset, med arenaer hvor generasjoner møttes på tvers av alder. Respondenten understreker betydningen av slike møteplasser: *«viktig i et lite samfunn at du får alle generasjonene til å møtes».* Dette peker mot betydningen av uformelle sosiale arenaer som en del av stedsattraktiviteten. I lys av Anholts (2010) første fallgruve om manglende berørings-punkter, kan slike møteplasser forstås som viktige kontaktflater mellom mennesker, sted og fellesskap. Samtidig viser empirien at små kommuner kan ha begrenset kapasitet til å etablere og drifte slike arenaer over tid, særlig ved lavt innbyggertall og begrensede økonomiske ressurser. Analysen indikerer dermed at samspillet mellom arbeid og sted i kommune A i stor grad er relasjonsbasert og situasjonsavhengig. Selv om det finnes arenaer og ressurser som kan bidra til integrering, mangler det en overordnet struktur som kobler disse til kommunens arbeid med attraktivitet. Dette gjør integreringen mer uforutsigbar, særlig for tilflyttere uten etablerte nettverk, og kan bidra til et gap mellom EB og faktisk opplevd PB.

Kommune B: Samspill som koordinert praksis

I kommune B fremstår samspillet mellom arbeid og sted som mer eksplisitt strukturert. Kommunen har iverksatt flere tiltak som direkte kobler rekruttering, boligpolitikk, frivillighet og næringsliv. B1 synliggjør en eksplisitt forståelse av at EB og PB må ses i sammenheng. Dette uttrykkes på en bevisst måte: *«jeg kan godt ta vare på mine medarbeidere fra klokka åtte til halv fire ... hvis de ikke trives mellom halv fire og klokka åtte på morgenen, så blir de ikke så lenge»*. I kommune B fremstår derfor samspillet mellom arbeid og sted som tydelig erkjent og delvis operasjonalisert gjennom boligpolitikk, aktivitetsstøtte, digitale plattformer og et strategisk samarbeid med lag og foreninger. Kommune B har gjort store investeringer for å bedre kommunikasjonskanalene sine, noe som kan forenkle prosessen som nyansatt fordi informasjonen er lettere tilgjengelig og det er lettere å få oversikt over boliger og aktiviteter. Det er på den måten også enklere å gjøre seg kjent med tilbud og tjenester etter en har takket ja til en stilling. Hjemmesiden er linket til nye sider der en finner informasjon om det å flytte til kommunen, og historier fra tilflyttere.

Boligprosjekter med dedikert prosjektleder, strategisk boligplan, samarbeid med næringsliv om lærlinger samt systematisk realitetsorientering i rekrutteringsprosesser (to sistnevnte i hovedfunn 3) indikerer en helhetlig forståelse av attraktivitet. Integrering forstås ikke som et privat anliggende, men som en del av kommunens ansvar for å sikre stabil arbeidskraft. Ved å tilrettelegge for hvor de tilbyr bolig knyttet til hvem tilflyttere eller pendlere har som naboer sier B1: *«vi prøver å tildele bolig til nye ungdommer nære ... så de kan bli kjente med hverandre»* I kommune B fremstår bolig som en strategisk og integrert del av rekrutterings- og attraktivitetsarbeidet. Som B2 sier: *«når folk kommer til oss, så hjelper vi til med at vi har bolig til de ansatte ... vi har flyttetilskudd»*. Dette indikerer ikke bare at de tilrettelegger for trivsel for tilflyttere, men også en omsorg for sine medarbeidere etter arbeidsdagen er ferdig.

I Hawthorne studiene fra 1920 tallet- som egentlig var forskning for å effektivisere fabrikkarbeidere ved å tilføre mer/mindre varme og bedre lysforhold. Arbeiderne ble mer effektiv uavhengig av om de skrudde opp eller ned på varme og lys- det var opplevelsen av å føle seg ivaretatt som økte produktiviteten (Wickström & Bendix, 2000)- Studiet indikerer starten på HR forskning og verdien på den viktigste- og ofte knappest ressursen en organisasjon har, menneskene. Det at kommune B gjør mange ulike tiltak for sine ansatte kan i seg selv gi en positiv effekt på om de ønsker å bli værende eller ikke. Tiltakene må allikevel ha en tilfredsstillende effekt på innbyggere og tilflyttere. Dette kan også forstås i lys av

forskning som viser at opplevelsen av å bli sett og ivaretatt kan påvirke trivsel og tilhørighet i organisasjoner (Wickström & Bendix, 2000).

Kommunen arbeider også aktivt med å synliggjøre lokale aktiviteter gjennom digitale plattformer, og oppfordrer lag og organisasjoner til å inkludere nye innbyggere. Selv om det erkjennes at sosial integrering etter arbeidstid ikke fullt ut kan styres, forsøker kommunen å redusere risikoen for fragmentering gjennom koordinerende strukturer. B1: *«lag og foreninger kan søke om tilskudd til aktivitet»* og *«stedsattraktiviteten handler om å legge til rette sånn at våre medarbeidere kan trives»*. Dette viser at koblingen mellom EB og PB ikke bare nevnes som strategi, men at den også operasjonaliseres. B2 understreker at sosial integrering krever aktiv oppfølging og informasjon: *«det er ikke sikkert at du skjønner at det er pub på fredagen ... så vi må jo informere»*. Dette viser at trivsel utenfor arbeidstid ikke overlates helt til tilfeldighetene. Samspillet fremstår mindre tilfeldig og mer integrert i kommunens strategiske organisering og respondentene påpeker viktigheten av samspillet.

Komparativ syntese

Sammenligningen viser at EB og PB eksisterer side om side i begge kommunene, men at de i ulik grad er strategisk koblet sammen. I kommune A fremstår samspillet i større grad som normativt forankret og relasjonsbasert. Selv om det finnes etablerte arenaer for sosial integrering, som frivilligsentral og frivillig aktivitet, er disse i begrenset grad koblet til kommunens arbeid med rekruttering og attraktivitet. Koblingen mellom arbeid og sted er dermed i stor grad avhengig av individuelle initiativ og uformelle nettverk, noe som kan skape særlig sårbarhet for tilflyttere uten eksisterende relasjoner. Dette understøtter forskning fra Distriktsenteret som viser at arbeid med attraktivitet ikke bare handler om å tiltrekke nye innbyggere, men om å utvikle lokalsamfunn som gjør at folk ønsker å bli værende over tid (Distriktsenteret, 2023). Når sosial integrering i stor grad overlates til tilfeldigheter, kan det svekke både tilhørighet og langsiktig retensjon. Dette indikerer at utfordringen i perifere kommuner ikke primært handler om tilflytting alene, men om evnen til å skape tilhørighet og stabilitet over tid.

I kommune B er slike arenaer tydeligere koblet til kommunens overordnede arbeid med attraktivitet. Boligprosjekter, frivillighet, aktivitetsstøtte og digitale plattformer er eksplisitt koblet til arbeidet med å tiltrekke og beholde arbeidskraft. Integrering forstås ikke kun som et sosialt anliggende, men som en del av kommunens strategiske arbeid med attraktivitet. Kommune A har blitt omtalt i utenlandsk media for svært unikt landskap, mens lokale og

nasjonale medier knapt har omtalt kommunen. Kommune B har ikke samme berøringspunkt som kommuner i distriktet som gjerne har anløp fra Hurtigruta som gir flere besøkende. Synlighet kan også påvirkes av profilerte personer eller kulturelle referanser som influensere eller musikere som knytter stedet til kjente fortellinger eller identiteter. Dette kan bidra til å skape eksterne berøringspunkter og økt oppmerksomhet rundt stedet (Anholts punkt 2).

Sett i lys av modellen (se s. 17) viser funnene at samspillet mellom arbeid og sted kobles sammen i praksis. Der denne koblingen er strukturert og koordinert, fremstår attraktivitet som robust og legitimitetsbærende. Der koblingen er svakere, blir attraktivitet mer personavhengig og situasjonsbasert. Dette aktualiserer spørsmålet om legitimitet: i hvilken grad samsvarer fortellingen om kommunen som attraktiv med det nye ansatte faktisk møter i praksis. Dette danner utgangspunktet for hovedfunn 3.

4.4 Hovedfunn 3

Legitimitet og omdømme avhenger av samsvar mellom kommunikasjon og praksis

Mens hovedfunn 2 viste betydningen av å koble arbeid og sted, retter dette hovedfunnet oppmerksomheten mot legitimitet, altså i hvilken grad fortellingen om kommunen som attraktiv samsvarer med erfaringene til ansatte og tilflyttere. I institusjonell teori forstås legitimitet som avhengig av samsvar mellom organisasjoners kommunikasjon og praksis (Suchman, 1995). Når det oppstår avvik mellom fortelling og erfaring, kan organisasjoners troverdighet utfordres. Analysen viser at kommunenes attraktivitet ikke avgjøres av hvor mye de kommuniserer, men i hvilken grad kommunikasjonen samsvarer med praksis. Når det er et gap mellom eksternt kommunikasjon og praksis øker risikoen for kultursjokk og tidlig turnover. Når kommunikasjonen er realistisk og forankret i hverdagspraksis, fremstår legitimiteten som bærekraftig både for EB og PB. Nyere norsk forskning bekrefter at realistisk kommunikasjon er langt viktigere enn å fremstå som noe annet enn det organisasjonen faktisk er (Nilsen et.al., 2024).

Kommune A: Opplevd misforhold mellom fortelling og erfaring

I kommune A er attraktivitet i stor grad formidlet gjennom fortellinger om nærhet, trygghet, natur og fellesskap. Flere respondenter anerkjenner disse kvalitetene, men samtidig beskrives et opplevd misforhold mellom visuell og kommunisert fremstilling og sosial praksis i hverdagen. En tilflytter peker på at det som fremstår som inkluderende i digitale kanaler, ikke nødvendigvis oppleves like tilgjengelig i praksis. Det beskrives et behov for større transparens og realisme i hvordan stedet formidles. A3 sier: «vi annonserer naturen, men den brukes ikke,

selv om man har alle muligheter». Samtidig etterlyser respondentene tydeligere synliggjøring av kommunens faktiske styrker, som økonomisk stabilitet og store investeringer som i nye offentlige bygninger og infrastruktur. Dette indikerer et paradoks: På den ene siden oppleves kommunikasjonen som overkommunisert, på den andre siden som tilbakeholden når det gjelder faktiske resultater. Flere respondenter understreker betydningen av transparens, A1 uttrykker *«vi skal si ting som de er ... ikke fremstille oss som noe annet»*. Identitet, konsistens og troverdighet oppleves som viktig for attraktiviteten fra alle respondentene, og A3 uttrykker at en må gå hardt ut for å gjøre kommunen mer attraktiv *«hvis du skal selge en pakke, så må du gå all in»*. Her kan den norske «janteloven» og sosial beskjedenhet forstås som et hinder for å synliggjøre kommunens styrker.

I kommune A er HR-arbeidet delvis formalisert, men ulikt operasjonalisert i praksis. Kommunen gjennomfører MTM (medarbeiderundersøkelser) og ledere blir oppfordret til å arbeide med forbedringstiltak på bakgrunn av funnene. Oppfølgingen varierer allikevel mellom sektorene. Noen ledere arbeider aktivt med tiltak, mens andre i mindre grad følger opp, i hovedsak grunnet kapasitetsutfordringer. Variasjonen i oppfølging av medarbeiderundersøkelser illustrerer hvordan samsvar mellom kommunikasjon og praksis også gjelder internt i organisasjonen. Manglende oppfølging kan over tid svekke tillit, engasjement og opplevelsen av organisatorisk troverdighet (Nielsen & Randall, 2013; Saks, 2017). Dette viser hvordan legitimitet ikke bare formes eksternt, men også gjennom medarbeideres erfaringer av organisasjonens evne til å følge opp egne mål og verdier. Det kan føre til «inaction fatigue» hvor ansatte opplever at tilbakemeldinger ikke fører til endring. I lys av dette kan psykologisk trygghet forstås som en dynamisk størrelse som påvirkes av hvorvidt organisasjonen evner å respondere på innspill fra ansatte. Dette illustrerer hvordan organisatoriske rammebetingelser, som kapasitet og struktur indirekte kan påvirke både læring, utvikling og engasjement i organisasjonen. Medarbeidere er den viktigste kilden til omdømmebygging, og de kan formidle forhold på arbeidsplassen som kan være avgjørende for om en sterk kandidat takker ja til en stilling. Omdømmearbeid må derfor alltid starte internt for at det skal ha en legitim og transparent framturen i eksempelvis sosiale sammenkomster eller i media.

Når onboarding og sosial integrering ikke er tydelig strukturert, kan det forsterke opplevelsen av avstand mellom det kommuniserte og det erfarte. Legitimiteten blir sårbar dersom nye medarbeidere opplever at realiteten ikke samsvarer med forventningene. Tilflytteren som har blandede følelser til stedsattraktiviteten, har et annet forhold til arbeidsplassen og kollegaer og

sier: *«alle har vært veldig hjelpelige... jeg gleder meg til lunsj hver dag»* som viser at erfaringene med arbeidsplassen samsvarer bedre med arbeidsgiveromdømmet enn erfaringene med stedet som bosted. A3 støtter dette ved å si at: *«lederne er veldig positive og imøtekommende»*.

Som forsker observerte jeg at kommunen som arbeidsplass er imøtekommende: flat struktur og en tilstedeværende god ledelse. Dette ble ikke særlig formidlet før oppstart. Dette er paradoksalt da boliger ble kommunisert som uproblematisk før oppstart, noe det ikke viste seg å være- mens miljøet på arbeidsplassen ikke ble fremhevet. Kommunen virker til å ikke være bevisst sine faktiske styrker og potensialet som ligger bak «ærlig» branding. Dette kan forstås i lys av kritikk fra PB- litteraturen, hvor det pekes på at steder ofte faller i fellen av å kommunisere et idealt bilde som ikke samsvarer med faktisk erfaring (Anholt, 2010). Når kommunikasjon ikke er tilstrekkelig forankret i praksis, kan det svekke både troverdighet og legitimitet.

Et sentralt funn i studien er hvordan kultursjokk oppstår som en konsekvens av manglende samsvar mellom forventninger og faktisk erfaring. I kommune A fremstår kultursjokk som et lite artikulert fenomen. Flere av respondentene hadde begrenset kjennskap til begrepet, og forsto ikke hva det innebar og viste klar forbauselse for at temaet ble tatt opp under intervjuet, da det ikke ble oppfattet som relevant. Først etter at fenomenet ble forklart, kunne en respondent kjenne seg igjen i erfaringene: *«det du beskriver nå, er akkurat sånn jeg har følt det, først er alt helt fantastisk, så ble det helt forferdelig, og så begynner det å bli litt bedre»*. Dette indikerer at kultursjokk oppleves i praksis, men i liten grad er bevisstgjort eller håndtert organisatorisk. Dette samsvarer med forskning på kultursjokk (Oberg, 1960), hvor overgangen til en ny sosial og kulturell kontekst ofte innebærer en fase preget av usikkerhet og tilpasning. Når slike overgangsprosesser ikke anerkjennes eller håndteres organisatorisk, kan risikoen for mistriivsel i onboardingperioden øke, som igjen kan føre til tidlig turnover. Dette er særlig relevant i perifere kommuner, hvor avstanden mellom forventninger og faktisk hverdagsliv kan oppleves stor for tilflyttere uten etablerte nettverk. Funnene indikerer dermed at arbeid med attraktivitet ikke bare handler om å tiltrekke arbeidskraft, men også om å redusere risikoen for forventingsbrudd og støtte tilpasningsprosesser over tid.

Kommune B: Realitetsorientering som legitimitetsstrategi

I kommune B fremstår samsvar mellom kommunikasjon og praksis som et eksplisitt strategisk prinsipp. Kandidater konfronteres tidlig med geografiske forhold, klima, øy- struktur og avstander. Det kommuniseres tydelig at naturen ikke bare er idyll, men også innebærer vær, transportutfordringer og krav til robusthet. Dette ses på som en nødvendig forutsetning for å unngå feilrekruttering og tidlig turnover. Dette forstås som en håndtering av kultursjokk, hvor målet er å forebygge forventningsbrudd og styrke tilflytteres opplevelse av sammenheng og tilhørighet. I motsetning til kommune A er respondentene i kommune B kjent med begrepet. Distriktssenteret peker tilsvarende på betydningen av realistiske forventninger og lokal kontekstforståelse. I en case om sommerjobb som rekrutteringsstrategi beskrives lokale ungdommer som mer stabil arbeidskraft fordi de «vet hva de går til» (Distriktssenteret, 2022). Dette kan forstås i lys av kultursjokk og forventningsavklaring, hvor kjennskap til sted og lokalsamfunn reduserer risikoen for brudd mellom forventning og erfaring. Dette kan bidra til å redusere de emosjonelle og psykologiske reaksjonene som kan oppstå når individer møter et nytt kulturelt miljø (Oberg, 1960). Legitimitet i kommune B synes å være tett knyttet til realistisk og troverdig kommunikasjon. B1 forteller hvordan søkere realitetsorienteres tidlig i rekrutteringsprosessen. Dette beskrives som en bevisst strategi for å redusere forventningsbrudd og styrke samsvaret mellom kommunisert attraktivitet og levd erfaring for å unngå turnover- noe de mener er en direkte effekt til at færre slutter etter kort tid.

Kommunen arbeider også med å formidle «den ekte» identiteten, blant annet gjennom historiefortelling om øyværingskompetanse og kystkultur. Attraktivitet presenteres ikke som et løfte om enkelhet, men som et valg som forutsetter tilpasning. «*..det må være ekte. Vi skal ikke fortelle en historie som ikke passer til virkeligheten*» B2 sier: «*vi vil ikke ha folk som kommer ... og blir lovet noe som vi ikke kan holde*». Et interessant funn er at kommunen i liten grad markedsfører naturen som hovedattraksjon til tross for at det er en «perle» i Nordland. B1 sier: «*vi markedsfører heller ikke at vi har fin natur... Norge er et flott langstrakt land, alle andre kommuner har også fin natur, vi skiller oss ikke ut på det*». De romantiserer derfor ikke stedet som en idyllisk plass, men velger å fremheve robustheten som kreves av dem som skal jobbe i kommunen og begge respondentene sier: «*realisme ... er veldig viktig i en tilsetningsprosess*». Dette bryter med en mer idyllisert distriktsbranding som ofte preger sosiale medier. Kommune B forteller om mørke og vinterstormer som fører til sårbar infrastruktur. Kanskje noen kandidater trekker seg, men de tiltrekker seg også mennesker som er bevisst hva som møter dem og dem som lar seg fascinere av eksempelvis dårlig vær. På den

måten øker kommunen sjansen for at kandidatene blir værende. Dette er svært ressurs sparende da rekruttering er svært tidkrevende og kostbart- særlig når det er høy turnover og en stadig må rekruttere til samme stilling. Når nyansatte selv deltar på jobbmesser styrkes også troverdigheten i budskapet. B2 beskriver det slik: «*hun snakket fra hjertet*» da en ansatt ett år etter oppstart var med på en messe og snakket positivt om kommunen. Denne tilnærmingen indikerer at legitimitet forstås som avhengig av samsvar mellom fortelling og erfaring. Ved å justere forventninger i forkant forsøker kommunen å redusere risikoen for forventningsbrudd og svekket tillit. Legitimitet fremstår dermed ikke bare som et spørsmål om ekstern synlighet, men også om intern troverdighet og organisatorisk konsistens. Som B2 uttrykker: «*vel så viktig er jo omdømme innad*».

Komparativ syntese

Sammenstillingen viser at begge kommunene vektlegger autentisitet, men at graden av systematisk realitetsorientering varierer. Sett i lys av modellen (se. S.17) viser funnene at legitimitet utvikles i skjæringspunktet mellom EB og PB og faktisk erfaring. Der kommunikasjon og praksis samsvarer, vil det skape legitimitet. Der samsvaret er svakere, øker risikoen for forventningsbrudd, kultursjokk og tidlig turnover. I kommune A fremstår kommunikasjon og praksis som parallelle prosesser. Det oppstår rom for subjektive erfaringer av misforhold, særlig når onboarding og sosial integrering ikke er strukturert. I kommune B fremstår samsvar mellom kommunikasjon og praksis som en bevisst strategi. Realitets orientering brukes aktivt for å beskytte både kommunen og kandidaten mot urealistiske forventninger. Funnene indikerer dermed at kultursjokk ikke nødvendigvis kan unngås, men at det i større grad kan håndteres gjennom bevisst arbeid med kommunikasjon, forventnings avklaring og sosial integrering. I kommune A er det lite fokus på kultursjokk og respondentene forstår ikke umiddelbart begrepet når det introduseres i intervjuet. Manglende bevissthet rundt slike overgangsprosesser kan bidra til at utfordringer knyttet til tilflytting individualiseres, fremfor å forstås som strukturelle og organisatoriske forhold. Legitimitet i perifere kommuner styrkes dermed ikke primært gjennom positiv eksponering eller idealiserte fortellinger, men gjennom konsistens mellom kommunikasjon og hverdagspraksis. Når fortellinger om stedet og arbeidsgiveren samsvarer med det nyansatte faktisk møter, reduseres risikoen for kultursjokk, forventningsbrudd og tidlig turnover. Der samsvaret er svakere, kan selv godt ment kommunikasjon bidra til svekket tillit og redusert attraktivitet over tid.

4.5 Hovedfunn 4:

Strategisk HR som institusjonell bærebjelke for attraktivitet og legitimitet

De tre foregående hovedfunnene viser at attraktivitet i distriktskommuner ikke bare handler om enkeltstående tiltak, men om hvordan arbeidet organiseres, forankres og følges opp. Dette hovedfunnet analyserer derfor hvilken rolle strategisk HR spiller i arbeidet med å institusjonalisere attraktivitet og koordinere samspillet mellom EB og PB. Analysen viser at arbeid med attraktivitet i perifere kommuner ikke kan forstås som isolerte tiltak, men som resultat av kontinuerlig strategisk HR-arbeid. Der HR-funksjonen er integrert i styringsstrukturen og arbeider systematisk med strategier som lederutvikling, rekruttering, onboarding og medarbeideroppfølging, fremstår attraktivitet som institusjonalisert praksis. Der HR-arbeidet er mer personavhengig, blir attraktivitet mer sårbar og situasjonsavhengig. Sett i lys av modellen (se s. 17) fremstår strategisk HR som mekanismen som kobler sammen EB, PB og organisatorisk praksis.

Kommune A: HR-aktiviteter som normativ praksis

I kommune A har HR-funksjonen de siste årene vært organisert som en kombinert lønns- og personalressurs, med hovedvekt på drift og nødvendige kjerneoppgaver som rekruttering og trepartssamarbeid. Dette har vært en hensiktsmessig løsning gitt kommunens størrelse og ressursgrunnlag, men har samtidig medført begrenset kapasitet til å utvikle og systematisere mer langsiktige HR-strukturer, som prosedyrer, rutiner, målinger og strategiske langsiktige tiltak. Dette kan forstås som hvordan HR-funksjonen tradisjonelt har vært organisert i offentlig sektor. HR i norske kommuner har tradisjonelt hatt en operativ funksjon (KS 2019; Thon et al. 2023). I moderne kommuner forventes det at HR får en mer strategisk rolle. HR Norge beskriver en utvikling hvor HR må bidra til å styrke engasjement og organisasjoners attraktivitet, og dermed ha en strategisk funksjon (HR Norge, 2025). Dette forklarer hvorfor arbeidet med attraktivitet i kommune A i større grad fremstår som personavhengig og mindre institusjonalisert. Fra 2025 er det etablert en dedikert HR-stilling, noe som gir økt mulighet for å styrke det strategiske HR-arbeidet. Samtidig innebærer overgangen at det er et opparbeidet behov for videreutvikling og systematisering av HR-arbeidet. I en oppstartsfasen vil dette naturlig innebære en kombinasjon av operativ drift og gradvis utvikling av mer formaliserte strukturer og praksiser. Begrenset kapasitet gjør det vanskelig å arbeide systematisk med tiltak som EB, utvikling og medarbeideroppfølging. Begrenset satsing på strategisk HR kan bidra til at HR-funksjonen i hovedsak forblir operativt orientert.

A3 snakker om at den generelle utviklingen i kommunen går for sakte og mener oppgaver bør outsources i en innkjøringsfase: *«Selg ut, eller få noen til å gjøre en tjeneste for oss i en periode. Sånn at folk har mulighet til å jobbe med utvikling...hvis det er så viktig, må det prioriteres»*. Kommune A har rekruttering og bevaring som et delmål i deres tverrsektorielle prosjekt, som trolig vil muliggjøre en del tiltak som det ikke er rom for innenfor den operative driften. Foreløpig er det i en planleggingsfase og dermed ikke strategisk forankret- også her person- og kapasitetsavhengig.

Institusjonalisering er avhengig av både systemer, forankring og organisatorisk kapasitet, og forstås i institusjonell teori som et samspill mellom strukturer, normer og praksis (Scott, 2014). En respondent peker på hvordan organisatorisk kapasitet i små kommuner påvirker HR-arbeidet: *«det er en litt annen måte å jobbe på enn i en større kommune»*. Det illustrerer organisatorisk kapasitet i små kommuner der lederne har flere funksjoner, og dermed har vanskelig for å strekke til på de utfordringene som ikke er forankret fra øverste nivå. Samtidig viser empirien at HR- praksiser faktisk er til stede, selv om de i mindre grad er formalisert, A2 sier: *«jeg får tett oppfølging av mentor»* men understreker at det må være fordeler knyttet til EB: *«vi må tilby noen goder hvis vi vil ha gode folk»*. Det pekes allikevel mot både et strategisk handlingsrom og manglende utnyttelse av denne, A3 sier *«vi må bruke den styrken der ... vi er små, derfor må vi gode på å være små»* men understreker samtidig behovet for å være mer åpen for nye løsninger: *«vi må være åpne for sånne løsninger ... hjemmekontor og avspasere... går jævnlig treigt»*. A3 viser at kommune A ikke bare fremstår som mangelfull på ideer til hvordan attraktiviteten kan styrkes, men flere av forslagene fremstår som svakt institusjonaliserte og i begrenset grad omsatt i organisatorisk praksis. Begrenset organisatorisk kapasitet og mangel på relevant kompetanse innen sentrale funksjoner kan dermed hemme kommunens evne til å institusjonalisere og videreutvikle organisatoriske praksiser.

Kommune B: HR som strategisk styringsverktøy

I kommune B fremstår HR-aktivitetene tydeligere integrert i kommunens strategiske organisering. Kommunen har etablert lederutviklingsprogram som går kontinuerlig, 10-faktor som grunnlag for medarbeiderundersøkelser og kontinuerlig arbeid med utarbeiding av tiltaksplaner på bakgrunn av grundig gjennomgang av funnene. B2: *«Den har vi brukt noen måneder på å oppsummere i ledergruppa...alle lederne laget sin tiltaksplan som jobber med problemstillingene... enten handler om at de ønsker å bli ordentlig god på, eller noen utfordringer der de kanskje skal forbedre...fokuset er på medarbeiderne selv...mine enhets*

ledere skal ha et forhold til sin personalgruppe. Der de i fellesskap jobber for å ha et godt arbeidsmiljø. Det er noe av det aller viktigste». Sluttsamtaler gjennomføres systematisk for å lære av turnover. Rekrutteringsprosesser beskrives som profesjonalisert, med grundig forarbeid før utlysning og bevisst realitetsavklaring av kandidater. Individuelle onboardingplaner er formalisert, og nye ansatte får strukturert oppfølging fra første dag. HR-funksjonen fremstår dermed ikke kun som en administrativ støttefunksjon, men som en aktiv aktør i utviklingen av kommunens attraktivitet. Dette indikerer at strategisk HR fungerer som organisatorisk infrastruktur for EB, og samtidig som bindeledd mot PB.

Respondentenes beskrivelser viser at strategisk HR fungerer som en sentral bærebjelke i kommune B sitt attraktivitetsarbeid. Rekrutteringen er mer selektiv og profesjonalisert enn tidligere, og kobles til lederutvikling, kompetansekartlegging, onboarding og organisatorisk læring. Dette indikerer at HR-funksjonen i større grad er integrert i kommunens strategiske organisering. Etableringen av en HR-avdeling synes å ha styrket kommunens kapasitet til å utvikle, koordinere og implementere tiltak knyttet til attraktivitet og organisatorisk utvikling.

B2 kobler også prosessene som en sterk kvalitet: *«det tror jeg handler om at de ble godt onboardet og tatt vare på».* B2 understreker også hvordan lederes atferd er viktig for EB: *«hvordan man skal opptre som leder for å være en attraktiv arbeidsplass».* B1 uttrykker: *«rekrutteringsarbeidet ... mye mer selektive og profesjonelle i tilnærmingen....17 søkere på den siste legestillingen»* og *«kompetanse- og rekrutterings planen vår... lederutviklings program som ruller og går hvert eneste år»* viser kontinuiteten i forbedringsarbeid. Videre kobler B2 retensjon til kvaliteten i HR-praksisene: *«det tror jeg handler om at de ble godt onboardet og tatt vare på»* og *«nøye på å ta vare på folk når de pendler med båten, det er min arena for å ta vare på, altså snakke med folk som jeg treffer. Ser jeg en person som går på kaien, så snakker jeg alltid med dem, for kanskje er det den nye læreren som jeg ikke har hilst på... er vårt ansvar for å ta vare på de nye ansatte som kommer, eller de nye tilflytterne».* Det at kommunen har utviklet en kultur der en hilser og sier hei til fremmede stikker dypere enn skriftlige rutiner og strategier. God kultur er allikevel noe en må jobbe kontinuerlig med for å ivareta.

Det handler ikke bare om å rekruttere, men også om å sikre at ansatte opplever støtte og tilhørighet etter ansettelse. Strategisk HR sammenfalles også ved at nye ansatte skal integreres i merkevaren og organisasjonskulturen, B2 sier: *«de som kommer til .. kommunen må klare å adoptere den merkevaren».* Kommune B gjør mange forberedende tiltak for praktisk og sosial

integrering, men understreker at de som kommer for å arbeide i kommunen også må tilpasse seg deres organisasjonskultur som viser at det alltid handler om at rekruttering ikke bare er arbeidsgivers rolle, men også nye ansatte som må tilpasse seg omgivelsene. Kommunen er også bevisst at HR avdelingen er ny, og at tiltakene som er gjort ikke nødvendigvis kan gi et svar om disse tiltakene er knyttet til økt tilflytting, eller om det er andre interne eller eksterne årsaker. De er også bevisst på at HR relaterte tiltak ikke gir umiddelbare resultater, men at de må prøves ut før en kan konkludere om de fungerer eller må justeres.

Komparativ syntese

Sammenligningen viser at forskjellen mellom kommunene ikke primært ligger i vilje til å arbeide med attraktivitet, men graden av strategisk organisering av HR-arbeidet. I kommune A er HR arbeidet mer operativt og personavhengig noe som begrenser muligheten for systematisk utviklingsarbeid. I kommune B fremstår strategisk HR som institusjonalisert gjennom planer, programmer og strukturer, noe som bidrar til organisatorisk kontinuitet og redusert sårbarhet ved eksempelvis erstatning av ledere og medarbeidere. Analysen indikerer at strategisk HR ikke bare understøtter EB, men er avgjørende for å operasjonalisere attraktivitet som varig struktur. Uten strategisk HR risikerer arbeid med attraktivitet å bli fragmentert og situasjonsavhengig. HR-funksjonen forstås som en sentral mekanisme for å koble organisasjonens overordnede strategi til konkrete HR- praksiser (Ulrich, 1997; Wright & McMahan, 2011). Strategisk HR fremstår dermed som en grunnleggende forutsetning for å utvikle attraktivitet som en varig og legitim organisatorisk praksis. Der HR-funksjonen har kapasitet og strategisk forankring, styrkes både organisatorisk robusthet, omdømme og evnen til å tiltrekke og beholde arbeidskraft over tid.

5.0 Konklusjon

Studien har undersøkt følgende problemstilling: «*Hvordan utvikles samspillet mellom EB og PB i perifere distriktskommuner, og hvilken rolle spiller strategisk HR for å forme de organisatoriske og institusjonelle rammene?*» For å svare på problemstillingen ble det formulert fire forskningsspørsmål. Disse besvares i dette kapittelet, før praktiske implikasjoner, begrensninger og forslag til videre forskning presenteres.

Det første forskningsspørsmålet: «*Hvordan arbeider perifere distriktskommuner med å utvikle sin attraktivitet som arbeidsgiver og bosted?*» Funnene viser at arbeidet med attraktivitet i perifere distriktskommuner avhenger av graden av institusjonalisering. Attraktivitet kan ikke forstås som et resultat av enkeltstående tiltak, men som et uttrykk for

hvordan arbeidet er organisert, forankret og koordinert i kommunen. I kommune A fremstår arbeidet som normativt og relasjonsbasert, der attraktivitet preges av intensjoner og enkeltinitiativ. I kommune B er arbeidet forankret i planer, systemer og rutiner, noe som gjør attraktivitet til en stabil organisatorisk praksis. Dette viser at utvikling av attraktivitet i distriktskommuner forutsetter organisatorisk kapasitet og institusjonalisering, fremfor enkeltstående tiltak eller kampanjer.

Det andre forskningsspørsmålet: *«Hvordan beskrives samspillet mellom arbeidsplass, lokalsamfunn og næringsliv i arbeidet med å tiltrekke og beholde arbeidskraft?»*: Studien viser at samspillet mellom arbeid og sted er avgjørende for å tiltrekke og beholde arbeidskraft, men at samspillet må struktureres aktivt for å ha effekt. I kommune A fremstår samspillet i større grad som relasjonsbasert og normativt forankret, der integrering i lokalsamfunnet i stor grad overlates til individets initiativ og uformelle nettverk. Dette gjør samspillet sårbart og situasjonsavhengig, særlig for tilflyttere uten etablerte relasjoner. I kommune B er samspillet mer strukturert og koordinert gjennom tiltak som kobler boligpolitikk, sosiale arenaer og arbeidsliv. Kommunen arbeider helhetlig med å tilrettelegge for både arbeid og liv utenfor arbeidstid, noe som gjør attraktiviteten mer forutsigbar. Funnene viser dermed at samspillet mellom arbeid og sted ikke oppstår automatisk, men er avhengig av strategisk samordning mellom organisatoriske og stedlige forhold.

Det tredje forskningsspørsmålet: *«Hvordan forstås og anvendes EB og PB i kommunenes rekrutterings- og utviklingsarbeid?»* Funnene viser at EB og PB i praksis forstås og anvendes ulikt i de to kommunene. I kommune A fremstår de i større grad som parallelle prosesser, uten tydelig strategisk kobling. I kommune B er EB og PB integrert i en helhetlig strategi, hvor rekrutteringsarbeid, bolig, sosiale arenaer og kommunikasjon ses i sammenheng. Dette bidrar til å styrke både tiltrekning og retensjon av arbeidskraft. Studien viser også at legitimitet og omdømme er avhengig av samsvar mellom kommunikasjon og levd praksis. I kommune A kan manglende samsvar føre til forventningsbrudd, særlig knyttet til onboarding og sosial integrering. I kommune B fremstår samsvar som en bevisst strategi, hvor realitetsorientering brukes aktivt for å redusere risikoen for kultursjokk og tidlig turnover. Det understreker at attraktivitet ikke primært handler om synlighet eller kommunikasjon alene, men om troverdighet og samsvar i praksis.

Det siste forskningsspørsmålet: *«Hvilke organisatoriske og strukturelle forhold synes å påvirke kommunenes attraktivitet og legitimitet?»* Studien viser at organisatoriske og

strukturelle forhold er avgjørende for å utvikle og opprettholde attraktivitet og strategisk HR er en sentral faktor. I kommune A er HR-arbeidet operativt og delvis personavhengig, noe som begrenser muligheten for systematisk utviklingsarbeid. Selv om kommunen utfører medarbeiderundersøkelser, og forsøker å jobbe med dette, er det ikke forankret slik at alle sektorer jobber i like stor grad med forbedringer. I kommune B er HR integrert i den strategiske styringen, hvor rekruttering, onboarding, lederutvikling og medarbeideroppfølging inngår som en helhetlig praksis. Dette indikerer at strategisk HR fungerer som en bærebjelke for å institusjonalisere arbeidet med attraktivitet og sikre sammenheng mellom arbeid og sted. Gjennom systemer og strukturer reduseres avhengigheten av enkeltpersoner, og attraktivitet blir en mer stabil og legitim praksis. I denne sammenheng kan også perspektiver som Resource-Based View (RBV) bidra til å forstå hvordan interne ressurser, kompetanse og organisering kan utvikles som varige fortrinn.

Studien viser at attraktivitet i perifere distriktskommuner utvikles i skjæringspunktet mellom organisatoriske strukturer, sosial integrering og troverdig kommunikasjon. Samspillet mellom EB og PB fremstår som særlig kritisk, men er avhengig av institusjonalisering og strategisk forankring for å fungere. Strategisk HR spiller en avgjørende rolle i dette arbeidet, ved å bidra til å strukturere, koordinere og stabilisere praksiser som gjør attraktivitet til mer enn en ambisjon.

5.1 Praktiske implikasjoner

Studien peker på flere konkrete implikasjoner for hvordan perifere distriktskommuner kan arbeide systematisk med å styrke sin attraktivitet som arbeidsgiver og bosted. For det første viser studien betydningen av å styrke strategisk HR som en sentral funksjon i kommunen. Funnene indikerer at kommuner med mer institusjonaliserte HR-strukturer fremstår mindre sårbare for personavhengighet og i større grad evner å arbeide langsiktig med onboarding, lederutvikling, medarbeideroppfølging og organisatorisk læring. I små distriktskommuner, hvor kapasitet ofte er begrenset og ledere har flere roller samtidig, fremstår strategisk HR som særlig viktig for å skape kontinuitet og koordinering i arbeidet med attraktivitet. Dette innebærer en dreining fra en primært administrativ rolle til en strategisk funksjon som kobler organisasjonens overordnede mål til konkrete HR-praksiser.

For det andre viser studien at rekruttering i perifere distriktskommuner i mindre grad kan forstås som et spørsmål om stillingen alene. Funnene indikerer at attraktivitet utvikles gjennom samspillet mellom arbeid, bolig, sosial integrering og hverdagsliv. Kommuner som i

større grad strukturerer koblingen mellom arbeidsgiverrolle og lokalsamfunn, fremstår også som bedre rustet til å beholde ansatte over tid. Dette peker mot behovet for mer helhetlig koordinering mellom kommune, næringsliv, frivillighet og lokalsamfunn. Studien viser samtidig at tiltak som boligtilrettelegging, digitale informasjonskanaler, aktivitetsstøtte og uformelle møteplasser kan ha særlig betydning i distrikts kontekster, hvor arbeidsplass og lokalsamfunn i større grad overlapper enn i større bykommuner.

For det tredje viser studien betydningen av realistisk og troverdig kommunikasjon i rekrutteringsarbeidet. Funnene indikerer at realitetsorientering av kandidater kan redusere risikoen for forventningsbrudd, kultursjokk og tidlig turnover. I perifere kommuner, hvor avstanden mellom forventninger og faktisk hverdagsliv kan oppleves stor for tilflyttere uten etablerte nettverk, fremstår samsvar mellom kommunikasjon og praksis som særlig viktig for legitimitet og retensjon. Studien indikerer dermed at attraktivitet ikke nødvendigvis styrkes gjennom å fremstille kommunen som mest mulig idyllisk, men gjennom troverdig kommunikasjon om både muligheter og utfordringer ved stedet.

For det fjerde peker studien på behovet for å arbeide mer systematisk med sosial integrering og tilhørighet. Funnene viser at manglende integrering ikke nødvendigvis skyldes fravær av aktiviteter, men mangel på strukturer som kobler nye innbyggere til eksisterende sosiale fellesskap. Dette synes særlig relevant i små lokalsamfunn hvor sosial integrering i stor grad er relasjonsbasert og kan være krevende å navigere for tilflyttere uten etablerte nettverk. Tiltak som mentorordninger, bedre koordinering av informasjon, uformelle møteplasser og mer aktiv kobling mellom arbeidsplass og lokalsamfunn kan derfor ha stor betydning for opplevelse av tilhørighet og langsiktig stabilisering av arbeidskraft.

Samlet viser studien at attraktivitet i perifere distriktskommuner ikke kan overlates til enkeltstående tiltak eller ildsjeler, men må utvikles gjennom langsiktig, koordinert og strategisk arbeid på tvers av organisatoriske og stedlige dimensjoner. Studien peker samtidig på at perifere kommuner ikke nødvendigvis kan kopiere strategier fra større bykommuner, men må utvikle tiltak tilpasset egne strukturelle og sosiale rammebetingelser. Dette innebærer et skifte fra et ensidig fokus på å tiltrekke arbeidskraft, til et mer helhetlig perspektiv hvor målet også er å skape tilhørighet, stabilitet og langsiktig retensjon. Studien reiser dermed et sentralt spørsmål for praksis: Hva skal til for at ansatte ikke bare søker og takker ja til en stilling, men faktisk velger å bli? Funnene indikerer at svaret i stor grad handler om

kommunenes evne til å koble arbeid, livskvalitet og sosial tilhørighet gjennom helhetlig organisering og strategisk samordning.

5.2 Begrensninger og videre forskning

Studien har flere begrensninger som bør tas i betraktning ved tolkning av funnene. For det første er studien basert på et begrenset utvalg av informanter fra to casekommuner. Dette innebærer at funnene ikke kan generaliseres statistisk. Samtidig har studien som mål å bidra til analytisk generalisering, hvor funnene kan gi innsikt i hvordan attraktivitet utvikles i perifere distriktskommuner (Yin, 2018). For det andre har forsker vært ansatt i den ene casekommunen. Dette kan ha påvirket både datainnsamling og analyse, blant annet gjennom nærhet til konteksten og relasjoner til informanter. Selv om det er gjort refleksive vurderinger underveis, kan denne nærheten ha påvirket hvilke perspektiver som fremheves. Samtidig har den gitt en inngående forståelse av organisasjonen og konteksten, noe som kan ha styrket studiens dybde og fortolkning av empirien. Videre er datagrunnlaget noe skjevt fordelt mellom kommunene. I kommune B lot det seg ikke gjøre å rekruttere en tilflytter i tråd med utvalgsriteriene, noe som begrenser muligheten for direkte sammenligning av tilflytterperspektivet mellom casene. Samtidig har begge respondentene i kommune B erfaring som tilflyttere, selv om botid og rolle varierer. Dette kan likevel bidra med relevant innsikt i tematikken, men representerer ikke fullt ut det perspektivet studien opprinnelig søkte å inkludere.

For videre forskning vil det være relevant å undersøke samspillet mellom EB og PB i et større antall kommuner, samt inkludere et bredere og mer variert utvalg av informanter. Dette kan bidra til å styrke kunnskapsgrunnlaget og gi økt forståelse for hvordan ulike kontekster påvirker attraktivitet. Det vil også være særlig interessant å gjennomføre longitudinelle studier som kan belyse hvordan tiltak over tid påvirker rekruttering, bosetting og retensjon. Videre kan fremtidig forskning i større grad rette oppmerksomheten mot ulike målgrupper, som enslige tilflyttere, barnefamilier eller internasjonal arbeidskraft, og hvordan disse opplever attraktivitet i perifere områder. Til tross for disse begrensningene gir studien et relevant bidrag til forståelsen av hvordan attraktivitet utvikles i perifere distriktskommuner, og peker på sentrale mekanismer som kan undersøkes videre.

Litteraturliste

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Andersson, M., Klaesson, J., & Larsson, J. P. (2014). The sources of the urban wage premium by worker skills: Spatial sorting or agglomeration economies? *Papers in Regional Science*, 93(4), 727–747.
- Anholt, S. (2010). *Places: Identity, image and reputation*. Palgrave Macmillan.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Brønn, P. S. (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Distriktssenteret. (2022). *Hva gjør steder attraktive? Erfaringer fra distriktskommuner*. Hentet 20.03.2026 <https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2023/01/Brukerundersokelse-Distriktssenteret-2022.pdf>
- Distriktssenteret. (2022, 3. februar). Sommerjobb som strategi for framtidig rekruttering. Hentet 05.05.2026 <https://distriktssenteret.no/artikkel/sommerjobb-som-strategi-for-framtidig-rekruttering/>
- Distriktssenteret. (2023). *Attraktivitet*. Hentet 14.05.2026 <https://distriktssenteret.no/attraktivitet/>
- Distriktssenteret. (2023). *Tilflytting*. Hentet 03.05.2026 <https://distriktssenteret.no/fagomrader/tilflytting/>
- Distriktssenteret. (2023). *Tilflyttings- og rekrutteringsarbeid i distriktene – en oppsummering av kunnskap*. Hentet 04.04.2026 <https://distriktssenteret.no/fagomrader/tilflytting/> n

- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*. Oxford University Press.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Eshuis, J., & Klijn, E.-H. (2012). *Brand management and public governance: Interactions and tensions in the management of place brands*. Ashgate.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton University Press.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt forlag.
- Johnsen, H. C. G., & Olsen, T. E. (2021). *Community resilience and place branding in remote regions*. Routledge.
- Kavaratzis, M. (2012). From “necessary evil” to necessity: Stakeholders’ involvement in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 5(1), 7–19.
- Kavaratzis, M. (2013). From place marketing to place branding and back: A need for shifting perspectives. *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 7–15.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96(5), 506–514.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2015). Rethinking place branding: Comprehensive brand development for cities and regions. *Journal of Place Management and Development*, 8(3), 136–145.
- Kavaratzis, M., & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach. *Marketing Theory*, 13(1), 69–86.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson.
- KS. (2019). *Arbeidsgiverstrategi mot 2025*. KS.

- KS. (2023). *Arbeidskraft og rekruttering i kommunesektoren*. KS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Kvarberg, E., et al. (2020). *Hva påvirker flytting til distriktene?* Telemarksforskning.
- Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7(1), 45–51.
- Mosley, R. (2014). *Employer brand management: Practical lessons from the world's leading employers*. Wiley.
- Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601–617.
- Nilsen, E. R., Olafsen, A. H., & Nadeau, J. (2024). Rethinking employer attractiveness: A qualitative exploration of potential employees' perception of employer attractiveness attributes. *Corporate Reputation Review*. <https://doi.org/10.1057/s41299-024-00207-0>
- Nordlund, H. (2025). Engasjementet i norsk arbeidsliv faller – HR kan være løsningen. *HR Norge*. Hentet 03.05.2026 <https://www.hrnorge.no/tema/hr/hr-modeller-og-roller/engasjementet-i-norsk-arbeidsliv-faller-hr-kan-v%C3%A6re-l%C3%B8sningen>
- NOU 2020:15. (2020). *Det handler om Norge – Utredning om konsekvenser av demografiutfordringer i distriktene*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-15/id2788079/>
- Nyen, T., & Hagen, T. (2021). *Kompetansebehov i distriktene*. Fafo.
- Oberg, K. (1960). Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*, 7, 177–182.
- OECD. (2023). *How's life? 2023: Measuring well-being*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9870c393-en>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.
- Pedersen, P. (1995). *The five stages of culture shock: Critical incidents around the world*. Greenwood Press.

- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Saks, A. M. (2017). *Employee engagement in theory and practice*. Routledge.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage Publications.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483.
- Statistisk sentralbyrå. (2020). Voksende byer og aldrende bygder. Hentet 19.10.2025
<https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/voksende-byer-og-aldrende-bygder>
- Statistisk sentralbyrå. (2024). Befolkningsframskrivinger for kommunene 2024. hentet 01.12.2025
<https://www.ssb.no/befolkning/befolkningsframskrivinger/artikler/befolkningsframskrivinger-for-kommunene-2024>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Sørli, K., Aure, M., & Langset, B. (2012). *Hvorfor flytte? Hvorfor bli boende?* Norsk institutt for by- og regionforskning.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Thon, A. N., Tråvik, L. E. M., & Vedøy, K. A. (2023). *HR i møte med det nye arbeidslivet*. Cappelen Damm Akademisk.
- Thon, H., Filstad, C., & Røed, M. (2023). *Strategisk HRM*. Cappelen Damm Akademisk.
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124–134.

Vareide, K. (2013). *Sogn og Fjordane sett utanfrå: Hvordan skape framtida*. Telemarksforsking.

Vareide, K., Kobro, L., & Storm, H. (2013). *Programteori for attraktivitet: Sammenendragsrapport*. Telemarksforsking.

Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. (2001). *The psychology of culture shock* (2nd ed.). Routledge.

Wickström, G., & Bendix, T. (2000). The “Hawthorne effect” – what did the original Hawthorne studies actually show? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 26(4), 363–367.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

Zenker, S., & Braun, E. (2017). Questioning a “one size fits all” city brand: Developing a branded house strategy for place brand management. *Journal of Place Management and Development*, 10(3), 270–287.

Zenker, S., & Petersen, S. (2014). An integrative theoretical model for improving resident–city identification. *Environment and Planning A*, 46(3), 715–729.