



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH29
Examensarbete i Marknadsföring
På Kandidatnivå

HT 2016

Employer Branding i offentlig sektor

Initial påverkan av imagearbete för rekrytering

Författare:

Joakim Carlsson

Fredrik Halling

Vincent Janér

Handledare:

Lars Carlman

Förord

Denna kvalitativa uppsats baseras på fyra genomförda fokusgrupper med studenter från Lund. Vi vill tacka samtliga deltagare för deras medverkan och engagemang. Ett extra stort tack riktas till Nemo Stjernström. Vi vill även tacka vår handledare Lars Carlman för hans kontinuerliga stöd och feedback under projektets gång.

Lund, 2017-01-10

Joakim Carlsson

Fredrik Halling

Vincent Janér

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Employer Branding i offentlig sektor

Seminariedatum: 2017-01-12

Ämne/kurs: FEKH29, Examensarbete i Marknadsföring på Kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Joakim Carlsson, Fredrik Halling, Vincent Janér

Handledare: Lars Carlman

Nyckelord: Employer Branding, Brand Image, Brand Personality, Organisatorisk Legitimitet, Fokusgrupper

Syfte: Syftet med uppsatsen är att skapa ökad förståelse för hur nya image- och varumärkesbyggande aktiviteter initialt påverkar statliga arbetsgivares rekryteringsförutsättningar.

Metod: En kvalitativ tvärsnittsstudie har genomförts med ett hermeneutiskt förhållningssätt. Forskningsansatsen i uppsatsen är främst deduktiv och baseras på relevant teori. Analys och slutsatser underbyggs av primärdata från fokusgrupper, i kombination med sekundärdata hämtad från diverse litterära källor.

Teoretiska perspektiv: Med Employer Branding som utgångspunkt har relaterade teorier inom varumärkesforskning studerats. Givet rapportens syfte har även diverse Brand Image-relaterade vetenskapsområden applicerats.

Empiri: Det empiriska underlaget består av primärdata från fyra fokusgrupper som genomfördes vid Ekonomihögskolan i Lund, samt en intervju med Försvarmaktens marknadsstrateg.

Resultat: Det empiriska materialet har genom analys utifrån relevanta teorier skapat ökad förståelse för hur image- och varumärkesbyggande aktiviteter initialt påverkar statliga myndigheters förutsättningar som arbetsgivare. Statliga myndigheter har en Employer Brand Image som initialt påverkar imagearbetets effektivitet. Vidare uppstår skepsis mot statliga myndigheter som kommunicerar utan tydligt syfte. Avslutningsvis påverkar den uppfattade angelägenheten i myndigheters syfte möjligheten att influera rekryteringsförutsättningar genom imagearbete.

Abstract

Title: Employer Branding in public sector

Seminar Date: 2017-01-12

Course: FEKH29, Business Administration: Degree Project in Marketing Undergraduate Level, 15 hp

Authors: Joakim Carlsson, Fredrik Halling, Vincent Janér

Advisor: Lars Carlman

Key Words: Employer Branding, Brand Image, Brand Personality, Organizational Legitimacy, Focus Groups

Purpose: The purpose of this thesis is to build knowledge regarding how new image activities and branding activities initially influence public employers' recruiting conditions.

Methodology: A qualitative cross-sectional study was carried out with a hermeneutic approach. The research in this paper is mainly deductive and based on relevant theory. Analysis and conclusions are supported by primary data from focus groups, combined with secondary data gathered from various sources of literature.

Theoretical Perspectives: With Employer Branding as a reference point, related theories in Branding have been researched. Given the purpose of the report, various Brand Image disciplines have been applied.

Empirical Foundation: The empirical material consists of primary data from four focus groups conducted at Lund University, along with an interview with a marketer at Försvarsmakten.

Conclusions: The empirical findings have through analysis created greater understanding of how image and Branding activities initially affect government agencies' conditions as employers. Government authorities have an Employer Brand Image, which initially affect the efficiency of image related marketing activities. Furthermore, skepticism arises when government agencies communicate without a clear purpose. Finally, the perceived urgency of authorities' objectives influence the effect image activities have on recruitment conditions.

Innehållsförteckning

1. Bakgrund och problemformulering	7
1.1 Syfte.....	9
2 Metod	10
2.1 Forskningsmetod.....	10
2.2 Forskningsansats.....	11
2.3 Vetenskapligt förhållningssätt.....	11
2.4 Datainsamling.....	11
2.5 Undersökningsdesign.....	12
2.6 Innehållsanalys av reklamfilm.....	12
2.7 Kvalitativ intervju.....	12
2.7.1 Telefonintervju med Forsvarsmakten.....	12
2.7.2 Introduktion till fokusgrupper.....	13
2.7.3 Tematisk dagordning.....	13
2.7.4 Gruppstorlek och gruppdynamik för aktuell studie.....	14
2.7.5 Val av moderator och teknik.....	15
2.8 Praktiskt utförande av fokusgrupper.....	16
2.9 Kvalitativ dataanalys av fokusgrupper.....	17
2.10 Urval.....	17
2.11 Trovärdighet och äkthet.....	18
3 Teori	20
3.1 Varumärken.....	21
3.2 Employer Branding.....	22
3.3 Brand Image.....	24
3.4 Brand Personality.....	25
3.5 Organisatorisk legitimitet.....	27
3.6 Brand Revitalization.....	28
3.6.1 Emotional Branding.....	29
3.6.2 Retro-Branding.....	30
4 Empiri & Analys	32
4.1 Befintlig Brand Image.....	32
4.1.1 Källor.....	33
4.1.2 Genomgående associationer.....	39
4.2 Beskrivning av “Du nya, du fria”.....	42
4.2.1 “Du nya, du fria” utifrån teori.....	44
4.3 Mottagande av “Du nya, du fria”.....	45

4.4 Problematik med lansering av en statlig myndighets nya och annorlunda image	47
4.4.1 Uttryck för skepsis om skillnader	47
4.5 Statlig arbetsgivare som avsändare	49
4.6 Icke personligt fokuserade symboliska värden	53
4.6.1 Symboliska värden sekundära	53
4.6.2 Upplevd angelägenhet i organisationens syfte	54
5. Slutsats	57
5.1 Överförbarhet	58
5.2 Förslag till vidare forskning	59
5.3 Rekommendation till praktiker	59
6. Referenslista	61

Figurförteckning

Figur 1. Employer Branding Framework.....	23
Figur 2. A Brand Personality Framework.....	26
Figur 3. Egen illustration över strategierna inom Brand Revitalization.....	29

1. Bakgrund och problemformulering

Sökandet efter kvalificerad och kompetent personal är ett självklart inslag för alla arbetsgivare i samhället, privata såväl som offentliga. På arbetsmarknaden positionerar sig aktörer för att konkurrera om arbetskraft enligt principer som liknar de på konsumentmarknaden (Ambler & Barrow, 1996) och det är vedertaget att marknadsföringsstrategier kan användas för att påverka arbetsgivares förutsättningar på den (Backhaus & Tikoo, 2004) (Knox & Freeman, 2006). Mot bakgrund av det har Employer Branding växt fram som ett studieområde inom Human Resources Management (Ambler & Barrow, 1996). Området behandlar möjliga strategier för att hantera medvetenhet och perception hos befintliga och potentiella anställda i syfte att stärka organisationer i egenskap av arbetsgivare (Sullivan, 2004).

Temporal (2014, s. 8) skriver att det finns en pågående trend där marknadsföringsstrategier som tidigare använts exklusivt inom privat sektor utnyttjas i allt större utsträckning av statliga organisationer. Han hävdar att talangattraktion är en av de främsta drivkrafterna bakom trenden av varumärkesfrämjande arbete inom offentlig sektor (Temporal, 2014, s. 264). Påståendet underbyggs av Starineca (2015) som i en studie undersöker hur Employer Branding påverkar statliga myndigheters potential att attrahera unga specialister i Lettland. Statliga organisationer i landet behöver i regel stärka sina Employer Brands, eller arbetsgivarvarumärken, för att etablera fördelaktiga positioner på arbetsmarknaden och därigenom attrahera den utbildade arbetskraften (Starineca, 2015).

Även i Sverige syns ett intresse kring Employer Branding för rekrytering av anställda inom offentlig sektor. I en rapport publicerad av Arbetsgivarverket (2009) belyser man betydelsen av statliga organisationers varumärken för att attrahera arbetskraft. Rapporten är främst ämnad för statliga myndigheter som tidigare inte arbetat med varumärkesbyggande åtgärder i rekryteringssyfte, någonting som Arbetsgivarverket menar är vanligt eftersom statliga verksamheter och marknadsföring i många fall inte ses som en naturlig kombination. Det finns enligt dem en missuppfattning om att statliga arbetsgivare inte ska ägna sig åt marknadsföring och texten lyfter fram betydelsen av bland annat Employer Branding, Brand Image (varumärkesperception) och kommunikation (Arbetsgivarverket, 2009). Vikten av ökad kunskap inom dessa områden manifesteras i att det ofta finns en diskrepans mellan organisationernas *image* hos allmänheten och myndighetens egen identitet (Arbetsgivarverket, 2009). Håkan Henriksson vid Migrationsverket säger följande om fenomenet (Arbetsgivarverket, 2009, s. 22):

Ett problem för oss är att i media så figurerar Migrationsverket ofta i negativa sammanhang. Men verket har ett tydligt uppdrag, vi har lagar att följa och en domstol som prövar vårt arbete. I vår handlingsplan ska vi fastställa hur vi ska stärka informationen och förklara vad Migrationsverkets uppdrag är, inte minst mot studenter.

Citatet ger sken av att Brand Image inom offentlig sektor i somliga fall kan försvåra organisationers rekryteringsarbete. Migrationsverkets framtida ambition blir således att stärka sitt Employer Brand genom att kommunicera symboliska värden som är kopplade till myndighetens samhällsuppdrag. Studier gjorda av Statskontoret (2013) stärker Migrationsverkets bild av situationen och visar att allmänhetens uppfattning, positiv såväl som negativ, av enskilda myndigheter påverkar deras rekryteringsförutsättningar.

Den kontemporära forskningen som har presenterats vittnar om att privata och offentliga aktörer arbetar utifrån snarlika rekryteringsförutsättningar. Samtidigt har offentliga organisationer inte en lika långtgående tradition av Employer Branding. Insikten skapar belägg för ytterligare studier kring offentliga organisationers rekryteringsarbete, samt intresse för vilka komponenter inom Employer Branding som kan tänkas vara intressanta att analysera.

Employer Branding, med avseende på rekrytering, inkorporerar ett flertal variabler. Enligt Barrow och Mosley (2005, s. 58) påverkar både *funktionella* och *symboliska* värden arbetstagarens perception av arbetsgivaren. Funktionella fördelar innefattar allt från lön till kontorsinredning medan symboliska fördelar anspelar på känslan av att vara delaktig i någonting betydelsefullt, få utlopp för drömmar och att representera en organisation med sunda värderingar (Barrow & Mosley, 2005, s. 58). Författarna menar att det är kombinationen av dessa värden i ett anställningserbjudande som påverkar arbetstagarens vilja att ansluta sig till en organisation. Vidare gör även Backhaus och Tikoo (2004) en uppdelning mellan funktionella och symboliska associationer till en arbetsgivares Employer Brand Image, som i sin tur påverkar en organisations attraktivitet på arbetsmarknaden.

Brand Image brukar brett beskrivas som den totala uppfattningen av ett varumärke som existerar i individens medvetande. Brand Image behöver således inte bara influeras av produkt- eller tjänsterelaterade associationer, utan även av känslor och förväntningar på ett varumärke (ama.org, 2016). Somliga menar att Brand Image kan avgöra varumärkens och organisationers status eftersom individer baserar sina val på komplexa och inte alltid rationella grunder (Gardner & Levy, 1955). I citatet ovan klargörs att Migrationsverkets Brand Image till stor del formats av vad som står om organisationen i media, snarare än personlig kontakt med deras tjänster. Vidare är åsikterna delade när det kommer till huruvida Brand Image kan formas av organisationer och varumärken själva (Dobni & Zinkhan, 1990). Somliga menar att organisationer kan använda egenutvecklade

marknadsföringsaktioner för att stöpa sin Brand Image medan andra, däribland Bullmore (1984), hävdar att människor formar den i sitt medvetande utifrån egna uppfattningar och att kommunikation från varumärket endast är en del. Park et al. (1986) menar att sanningen är tvådelad och att det är en blandning av kommunikation och externa varumärkesassociationer som bygger Brand Image.

Den här rapporten avser att analysera imagearbete inom offentlig sektor och hur det kan påverka organisationers Employer Brand-status. Fokus ligger vid att studera mottagandet av kommunicerade symboliska värden, snarare än funktionella, i tidigt skede av imagearbete. Eftersom det ofta finns en diskrepans mellan offentliga organisationers interna identitet och allmänhetens bild av dem fordras kunskap om hur Brand Image skapas. Valet att fokusera på den initiala påverkan efter lansering motiveras av att många myndigheter står inför utmaningen att utveckla imagebyggande aktiviteter i rekryteringssyfte. Således krävs ökad förståelse för hur arbetet inledningsvis tas emot och hur det påverkar rekryteringsförutsättningar.

Den statliga arbetsgivaren Försvarsmakten var, till följd av den allmänna värnplikten, tidigare förskonad från att konkurrera om arbetskraft. Värnplikten avskaffades dock år 2010 vilket resulterade i att organisationen klev in på den allmänna arbetsmarknaden. Myndigheten har sedan dess arbetat med delar av Employer Branding i rekryteringssyfte. Arbetet har genom åren utvecklats och i och med lanseringen av kampanjen "Du nya, du fria" sjsätter myndigheten sin första omfattande imagearbete som bygger på symboliska värden (Stjernström, intervju, 2 december, 2016). Försvarsmakten utgör således ett passande studieobjekt för att reducera kunskapsgapet, som tidigare diskuteras, eftersom det är en statlig myndighet som nyligen inlett en reklamsatsning för att skapa en Brand Image som syftar till att öka attraktiviteten för organisationen som arbetsgivare. Genom att studera effekterna av Försvarsmaktens strategi skapas ökad förståelse för vad som sker med statliga arbetsgivares Employer Brands i tidigt skede efter lansering av en ny image som bygger på symboliska fördelar.

1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att skapa ökad förståelse för hur nya image- och varumärkesbyggande aktiviteter initialt påverkar statliga arbetsgivares rekryteringsförutsättningar.

2 Metod

För att konkretisera metodiken bakom undersökningen av rapportens syfte kommer detta kapitel att inledningsvis presentera forskningsmetod, forskningsansats, vetenskapligt förhållningssätt, datainsamlingsmetod, undersökningsdesign och innehållsanalys. Sedan beskrivs bakgrunden till varför fokusgrupper väljs som kvalitativ intervjumetod. Avsnittet innehåller en detaljerad introduktion till teorin bakom metoden, möjliga utgångspunkter för den samt tillvägagångssätt för analys av data. Reflektioner kring urval för studien presenteras sedan tillsammans med vad som görs för att öka undersökningens trovärdighet. Nedan motiveras kort varför Försvarmakten, med deras kampanj ”Du nya, du fria”, fungerar som ett lämpligt undersökningsobjekt.

Rapportens studiesyfte ställer tre krav på undersökningsobjektet, vilka är att organisationen ifråga är en statlig entitet, att organisationen inlett ett imagebyggande arbete och att det kan kopplas till Employer Branding. Försvarmakten uppfyller samtliga kriterier. Försvarmaktens marknadsstrateg Nemo Stjärnström (intervju, 2 december, 2016) har tydligt förklarat att lanseringen av kampanjen ”Du nya, du fria” är organisationens första explicita imagebyggande satsning i modern tid och att den har som slutmål att förbättra förutsättningarna för rekrytering. Det faktum att Försvarmakten, enligt Stjärnström, i stor utsträckning strävar efter att rekrytera högpresterande personer som går på universitet kan ses som ett lyckligt sammanträffande, i och med att rapportskrivandet har sin bas i Lund.

2.1 Forskningsmetod

Då syftet med uppsatsen är att studera hur människor tänker kring, reagerar på, och förhåller sig till, Försvarmaktens varumärke och organisationens Employer Brand Image är en kvalitativ forskningsmetod att föredra. Enligt Bryman och Bell (2005, s. 298) har kvalitativ forskning ofta ett fokus som försöker att se världen ur individens synvinkel och en kunskapsteoretisk ståndpunkt som är interpretativ. Det gör metoden lämplig eftersom uppsatsen ska undersöka reaktioner på Brand Image och Employer Brand Image, som beror på individers subjektiva tolkningar och subjektiva uppfattningar om omvärlden (Dobni & Zinkham, 1990).

2.2 Forskningsansats

Uppsatsens datainsamling sker genom fokusgrupper som modereras utifrån ett tematiskt moderatorschema som är grundat i relevant teori. Det innebär att forskningsansatsen är deduktiv. Enligt Bryman och Bell (2005, s. 23) är de två huvudsakliga forskningsansatserna deduktiv och induktiv metod. Författarna menar att den vanligaste metoden är deduktiv vilken innebär att teorier styr hypoteser och datainsamling. Inom induktiv metod går processen i motsatt riktning och forskningen inleds med att studera verkligheten för att sedan låta teorin bli ett resultat av forskningsfyndet (Bryman & Bell, 2005, s. 25). Den här uppsatsen innehåller induktiva inslag. Dels genom en öppen inställning gentemot inhämtning av ytterligare relevant teori under arbetets gång och dels i slutskedet, då resultaten av datainsamlingen analyseras för att dra slutsatser som jämförs med befintliga teorier. Det senare möjliggör kunskapsbidrag.

2.3 Vetenskapligt förhållningssätt

Eftersom rapporten grundar sig i åsikter och tankar, vilka är subjektiva, lämpar sig ett hermeneutiskt och fenomenologiskt perspektiv. Det betyder att tolkandet av data tar hänsyn till kontexten i vilken den har producerats och vem avsändaren, samt mottagaren är (Bryman & Bell, 2005, s. 443). Fenomenologi syftar till att belysa hur människan agerar och hur hen tänker (Bryman & Bell, 2005, s. 31). Istället för att precisat försöka besvara och förklara en sanning, belyser och värdesätter det hermeneutiska perspektivet tolkningsprocessen (Bryman & Bell, 2005, s. 31). Det lämpar sig således att använda det hermeneutiska-fenomenologiska förhållningssättet då en stor del av analysunderlaget och den insamlade empirin utgår från subjektiva uttryck.

2.4 Datainsamling

Givet att rapporten studerar ett forskningsområde som tidigare fått begränsad uppmärksamhet, samt att studieobjektets nya kommunikation nyligen lanserats, fordras primärdata. Precisa tillvägagångssätt för insamling av primärdata kan ske på olika sätt genom djupintervjuer, fokusgrupper, surveyintervjuer, etnografi, observation etcetera. Huvudsaken är att informationen är unik, samlas in för ett specifikt syfte och görs på egen hand (Bryman & Bell, 2005, s. 231). Rapporten inhämtar unik data för att stärka kunskapsbidraget inom aktuellt område genom fyra fokusgrupper. Det är viktigt att rapportens primärdata analyseras i rätt kontext, vilket kräver sekundärdata. Sekundärdata är befintlig data som kommer från tidigare forskning (Bryman & Bell, 2005, s. 230) och denna uppsats hämtar sekundärdata genom vetenskapliga journaler, facklitterära böcker samt Internet-hemsidor.

2.5 Undersökningsdesign

Primärdata som hämtas genom fokusgrupperna är ämnad för att skildra en ögonblicksbild, i enlighet med studiens syfte som granskar en företeelses initiala konsekvenser. Därför genomförs datainsamlingen i fokusgrupperna utifrån en *tvärsnittsdesign*. Tvärsnittsdesign, till skillnad från *longitudinell design*, handlar om att förstå känslor och åsikter vid ett bestämt tillfälle och inte om att identifiera förändringar hos dem över tid (Bryman & Bell, 2005, s. 80). Vidare tittar inte rapporten på skillnader mellan olika studieobjekt eller arbetar utifrån hypoteser, vilket gör *experimentell design* och *jämförande design* mindre lämpliga för studien (Bryman & Bell, 2005, ss. 57, 74-75).

2.6 Innehållsanalys av reklamfilm

För att skapa förståelse för hur ”Du nya, du fria” bidrar till Brand Image och Employer Brand Image genomförs en analys av filmen. Vid tolkning av Försvarmaktens reklamfilm ”Du nya, du fria” används kvalitativ innehållsanalys för att utkristallisera budskapen i kommunikationen och imagen den förmedlar. Kvalitativ innehållsanalys är en metod som används för att studera dokument i syfte att hitta bakomliggande teman och därigenom mening (Bryman & Bell, 2005, s. 438). Tillvägagångssätten för att belysa teman är ofta underförstådda. Genom att belysa detaljer i dokumenten argumenterar man för existensen av de teman man menar att återfinns i dem (Bryman & Bell, 2005, s. 438).

2.7 Kvalitativ intervju

2.7.1 Telefonintervju med Försvarmakten

För att inhämta information angående reklamfilmen ”Du nya, du fria” arrangeras en *semi-strukturerad* telefonintervju med Försvarmaktens marknadsstrateg Nemo Stjernström. Syftet med intervjun är att skapa större förståelse för de strategier och målsättningar som ligger till grund för reklamfilmen. Stjernström utgör ett lämpligt intervjuobjekt eftersom han är projektledare för den aktuella kampanjen. Användandet av en semi-strukturerad intervju motiveras av att det finns övergripande teman som behöver belysas. Teman i intervjun är: förändringen i Försvarmaktens kommunikation, kampanjens målgrupp, arbetet med kampanjen, anledningen till kampanjen och ambitionen med kampanjen. Vidare menar Bryman och Bell (2005, s. 363) att semistrukturerade intervjuer ger intervjuobjektet möjligheten att lägga tonvikt vid det personen uppfattar som viktigt att förklara i de berörda områdena. Det ter sig därför rimligt att använda intervjumetoden eftersom Stjernström i egenskap av projektledare kan antas ha stor expertis om kampanjen. Därutöver har telefonintervju valts då det är ett enkelt sätt att komma i kontakt med intervjuobjektet. Enligt Bryman och Bell (2005,

s. 140) har telefonintervjuer en nackdel i att det är svårt att avläsa känslor när personen som intervjuas inte syns. Informationen som intervjun avser att frambringa är dock inte av den art som kräver ansiktskontakt för att avslöja bakomliggande meningar och problematiken är således inte aktuell.

2.7.2 Introduktion till fokusgrupper

Primärdata som används i rapporten kommer i första hand från fokusgrupper. Metoden är inte statistiskt utformad utan kan modifieras utifrån särskilda situationer som skapar olika intervjuförutsättningar (Alvehus, 2013, s. 89) (Seymour 1992, s. 114). Intervjutekniken, där man samlar människor i grupp och för diskussion kring ett specifikt ämne genom en moderator, växte fram under andra världskriget (Alvehus, 2013, s. 87) (Stewart & Shamdasani, 1990, s. 9).

I den här rapporten används fokusgrupper för att analysera effekterna av den svenska Försvarsmaktens imagearbete genom reklamfilmen "Du nya, du fria". Metoden är väl anpassad för rapportens syfte eftersom den initialt användes av Robert Merton och Samuel Stouffer för att studera effekterna av amerikansk krigspropaganda hos den inhemska befolkningen under 40-talet (Stewart & Shamdasani, 1990, s. 9). Eftersom rapporten inte avser att förändra myndighetens imagearbete, utan endast granska effekterna av det befintliga, skapas ytterligare belägg för användandet av fokusgrupper (Stewart & Shamdasani, 1990, s. 12). Vidare menar Stewart och Shamadasani (1990, s. 141) att fokusgruppernas öppna dialogatmosfär skapar goda förutsättningar för inhämtning av stora mängder data som gestaltas i både definitivt och subtilt tyckande hos deltagarna, vilket är av intresse för rapporten.

2.7.3 Tematisk dagordning

I fokusgrupperna styrs samtalen utifrån en tematisk dagordning. Den tematiska dagordningen lämpar sig väl eftersom den säkerställer att viktiga teman berörs, samtidigt som dess ostrukturerade form möjliggör för flexibilitet i samtalen (Bryman & Bell, 2005, s. 398). Nedan återfinns uppsatsens dagordning.

Introduktion innan "Du nya, du fria" visats:

- Övergripande introduktion av ämne och riktlinjer
- Diskussion om nuvarande bild av Försvarsmakten och Sveriges försvar

Diskussion efter visning av "Du nya, du fria":

- Uppfattning av, och inställning till, reklamfilmens budskap
- Uppfattning av, och inställning till, den image som Försvarsmakten förmedlar i reklamfilmen
- Inställning till huruvida Försvarsmakten och andra myndigheter ska ägna sig åt den typen av kommunikation
- Bilden av Försvarsmakten som arbetsgivare
- Viktiga aspekter vid val av arbetsgivare

2.7.4 Gruppstorlek och gruppdynamik för aktuell studie

Informationsinsamlingen sker genom fyra fokusgrupper om sex personer i vardera grupp. Vad gäller optimala antalet gruppmedlemmar är åsikterna delade inom den företagsekonomiska forskningen. Även om det lägsta rekommenderade gruppantalet tenderar att ligga runt fem eller sex personer har den aktuella siffran, för rapportens fokusgrupper, valts för att skapa bättre förutsättningar för precision och djup i diskussionerna, givet att varje möte varar i cirka en timme och 15 minuter (Seymour, 1992, s. 120). Utöver tidsomfång finns andra variabler som påverkar den ideala gruppstorleken. Antal fokusgrupper, ämne och typ av problem som ska lösas, är andra aspekter som påverkar antalet deltagare. I och med att fokusgruppernas syfte inte är att generera idéer utan endast reflektera kring ett befintligt fenomen fordras inte åtta medlemmar (Seymour, 1992, s. 121). Antalet fokusgrupper, som för undersökningen är fyra, förefaller också lämpligt eftersom deltagarna behöver rekryteras personligen. Ytterligare fokusgrupper hade resulterat i logistiska problem kopplade till urval och schemaläggning.

Med avseende på gruppkonstellation krävs förståelse för de influenser som kan komma att påverka diskussionerna. Stewart och Shamdasani (1990, s. 33) listar tre influenskategorierna vilka är *intrapersonell*, *interpersonell* och *miljö*. Det intrapersonella anspelar på personliga variabler som bland annat inkluderar information om individens demografiska, fysiska och personlighetsmässiga karaktärsdrag (Stewart & Shamdasani, 1990, s. 33). I fokusgrupper blir det således viktigt att hitta en balans mellan deltagarnas individuella persona för att kunna facilitera en önskvärd interaktion mellan dem (interpersonell). För aktuell studie ligger de demografiska variablerna i centrum. Eftersom Stjernström (intervju, 2 december, 2016) förklarar att Försvarsmakten i stor utsträckning söker rekryter som går på universitet beaktas gruppindelning genom ålder, inkomst, religion och etnicitet endast i ytterst måttligt omfång. Istället utgår studien från dynamikvariabeln *utbildning*, vilken även

utgör kriteriet för deltagande. Beträffande miljö förutsätter studien att samtliga deltagare har en neutral inställning till valet av mötesplats. Fokusgrupperna genomförs i klassrum vid Ekonomihögskolan i Lund.

I syfte att underbygga rikliga och givande diskussioner är grupperna uppdelade mellan könen: två grupper med kvinnor och två grupper med män. Det ska understrykas att den demografiska variabeln *kön* inte används som segmenteringsbas för att belysa direkta skillnader mellan könen eller för att stödja rapportens studiesyfte, utan för att stödja gruppdynamiken. Den bakomliggande orsaken till uppdelningsbeslutet är att könen inte har, eller historiskt haft, en likartad roll inom den svenska Försvarsmakten (forsvarsmakten.se, 2016). De potentiella fördelarna med könsuppdelade fokusgrupper, med utgångspunkt i studieämnet, är många. Stewart och Shamdasani (1990, ss. 42, 44) skriver bland annat att kvinnor i könsmixade grupper tenderar att ta mindre plats än i uppdelade grupper och att man kan förväntas att producera en större åsiktsvariation i könshomogena grupper, till följd av reducerad konformitet inom dem. Den mansdominerade hållningen inom Sveriges förband kan snedvrída diskussionerna och ta diskussionsutrymme från de kvinnliga deltagarna. Dessutom finns det en viss risk för att kohesivitet (Stewart & Shamdasani, 1990, ss. 41, 43) inom könen polariserar åsikterna mellan dem ytterligare och att den faktiska validiteten i åsikterna förvanskas.

2.7.5 Val av moderator och teknik

Det är vida känt att framgången för fokusgrupper till stor del beror på skickligheten hos moderatören (Seymour, 1992, s. 114) (Stewart & Shamdasani, 1990, s. 69). Stewart och Shamdasani (1990, s. 69) skriver även att bemästrandet av modereringstekniker för fokusgrupper är en konstform som kräver träning. Insikterna föranledde en intern överläggning om val av diskussionsledare eftersom ingen gruppmedlem besitter tidigare erfarenhet av en sådan roll. I slutändan valdes en lösning där ansvaret fördelas mellan medlemmarna. Varje gruppmedlem modererar vid ett diskussionstillfälle och en person axlar ledarrollen två gånger (tre medlemmar). En annan lösning hade varit att låta en person sköta samtliga möten och på så sätt även stärka dennes modereringsförmågor. En sådan lösning ignorerar dock det faktum att någon medlem kanske besitter en naturlig fallenhet för arbetsuppgiften. Den lösning som faktiskt valdes utesluter inte heller att medlemmarna delar med sig av sina erfarenheter. Efter varje fokusgrupp analyseras händelseförloppet för att identifiera styrkor och svagheter som sedan kan tas med in i nästa möte. Stewart och Shamdasani (1990, s. 10) skriver även om en teknik där diskussionsledaren bär en hörnäckla under mötet för att kunna ta instruktioner från personerna som observerar fokusgruppen. Metoden appliceras för studiens fokusgrupper. En Skypelina länkar samman moderatören med resterande medlemmar under mötet och genom den kan synpunkter och frågor förmedlas till personen som modererar.

Vid samtliga fokusgruppstillfällen utgår moderatorn från *stödjande ledarskap* och *deltagande ledarskap*. Stödjande ledarskap handlar om att visa välvilja och förståelse för personliga behov, samt att vara vänlig, tillmötesgående och omtänksam (Stewart & Shamdasani, 1990, s. 73). Deltagande ledarskap innebär att man kontinuerligt ställer frågor för att generera åsikter och förslag (Stewart & Shamdasani, 1990, s. 73). Man tar även med gruppmedlemmarnas perspektiv i beaktning. Stödjande ledarskap brukar generellt anses vara mest lämpligt för fokusgrupper. Eftersom studien behandlar Sveriges försvar finns anledning att tro att kunskapsnivån skiljer sig åt mellan deltagarna. Vissa känner sig bekväma med ämnet medan andra kanske tvivlar på sina kunskaper. Individer med begränsad kunskap ska uppmuntras till att delta i diskussionerna även om de själva ifrågasätter sina förmågor att bidra. För den här studien är deras åsikter och insikter av lika stor vikt som de andras. Moderatoren inleder därför varje möte med att tydligt klargöra att det finns vare sig korrekta eller felaktiga åsikter. Huvudsaken är att deltagarna engagerar sig. I situationer där samtalskvaliteten blir lidande till följd av lågt engagemang deltar moderatoren själv för att styra diskussionen i önskad riktning.

Studien genomförs för att hitta nya insikter angående imagearbete hos statliga myndigheter och diagnostisera den typen av Employer Branding-arbete. Således finns belägg för att applicera semi-strukturerade fokusgrupper med stundvis djupgående sondering (Stewart & Shamdasani, 1990, s. 74). Därför ställs också en blandning av öppna och slutna frågor under mötena. I studien läggs störst vikt vid öppna frågor och slutna frågor används främst för att spä på diskussionen i stunder av åsiktshomogenitet (Stewart & Shamdasani, 1990, s. 74). Moderatorschemat innehåller även primära och sekundära frågor. Inledningsvis ställs öppna och neutrala frågor för att introducera ämnet (Stewart & Shamdasani, 1990, s. 75).

2.8 Praktiskt utförande av fokusgrupper

Följande avsnitt beskriver det praktiska genomförandet av, och förhållningssättet till, fokusgrupperna och deltagarna. Fokusgrupperna och kontakten med de medverkande utgår från ambitionen att skapa en vilja till samtal och åsiktsutbyte.

En vecka innan en schemalagd fokusgrupp skickas skriftliga förfrågningar ut till potentiella deltagare. Dagen innan den planerade fokusgruppen skickas även välkomnande påminnelser. Eftersom svaren från fokusgrupperna kräver ärliga och sanningsenliga svar är syftet med förarbetet att etablera en trygg och inbjudande atmosfär. Vidare väljs fokusgruppernas geografiska plats, Lunds Ekonomiska Högskola, både utifrån ett neutralt och bekvämligt perspektiv (Seymour, 2007, s. 122). Samtliga deltagare känner till eller studerar vid högskolan, vilket reducerar risken för eventuella bortfall med avseende på faktiskt deltagande.

När deltagarna anländer till Ekonomihögskolan ombeds dem att stiga in i aktuell lokal och socialisera. Kaffe, dryck och tilltugg finns till förfogande innan, under och efter mötena. Sedan ombeds deltagarna att, tillsammans med intervjuguiden, sätta sig runt ett bord.

Innan diskussionerna inleds påbörjas en ljudupptagning. Två mobiltelefoner placeras, med visst utrymme mellan dem, på bordet framför deltagarna. Efter fokusgrupperna, när deltagarna har lämnat lokalen, sker en avslutande överläggning om vad som kommit upp under aktuell fokusgrupp. Syftet är att skapa en övergripande förståelse för den generella tonen och identifiera åsikter av särskild betydelse inför transkriberingen.

2.9 Kvalitativ dataanalys av fokusgrupper

Redskap hämtade från grundad teori används för att analysera den primärdata som genereras i fokusgrupperna. För att skapa struktur och därigenom förutsättningar för analys av resultaten kodas aktuell data. Som tidigare nämnt analyseras det kodade resultatet utifrån ett hermeneutiskt fenomenologiskt perspektiv där intervjudeltagarnas svar granskas, i sitt sammanhang, på en generell nivå som syftar till att läsa in bakomliggande betydelser av respondenternas svar (Bryman & Bell, 2005, s. 460).

2.10 Urval

Valet av medlemmar till fokusgrupperna görs utifrån ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2005, ss. 124-125) där kriteriet för deltagarna är att de ska vara aktiva universitetsstudenter och att båda könen ska vara representerade i samma utsträckning. Samtliga deltagare studerar vid Lunds universitet inom någon av fakulteterna ekonomi, teknologi, statsvetenskap eller humanistisk. Kriterierna motiveras genom att universitetsstudenter ingår i den högpresterande målgrupp som Försvarsmakten avser att rekrytera (Stjernström, intervju, 2 december, 2016), samt att det är individer som författarna har god tillgång till. Eftersom studieobjektet är en imagebyggande reklam som är ämnad för allmänheten, ställs inga krav på förkunskaper eller speciella intressen för myndigheten.

Rekryteringen av deltagare till fokusgrupperna utgår inte från en ambition att samtliga ska vara främmande för varandra. Åsikterna rörande huruvida tidigare relationer, mellan gruppmedlemmar, påverkar utfallet av fokusgrupper går isär, men det finns de som menar att helt naturliga grupper kan medföra negativa konsekvenser då existerande sociala spelmönster påverkar interaktion (Bryman & Bell, 2005, s. 398). I den här uppsatsen ses det som ett reellt problem och för att motverka det

genomförs urvalet från flera sociala ”grupperingar”. Således består ingen fokusgrupp av deltagare som är helt bekanta.

2.11 Trovärdighet och äkthet

Enligt Bryman och Bell (2005, s. 306) finns olika ståndpunkter i frågan om hur en kvalitativ rapport bör bedömas. Den här rapporten utgår från en ståndpunkt som baserar utvärderingen av uppsatsen på kriterierna *trovärdighet* och *äkthet*.

Trovärdigheten beror av de fyra delkriterierna *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *möjligheten att styrka och bekräfta*. För att uppnå tillförlitlighet baseras rapportens metoder på noga studier av lämpliga tillvägagångssätt. Bryman och Bell (2005, s. 307) rekommenderar respondentvalidering eller triangulering vid oklarheter för att säkerställa att forskaren uppfattat respondenterna korrekt. På grund av tidsbrist görs inte det, vilket eventuellt reducerar tillförlitligheten något.

Rapportens överförbarhet diskuteras i samband med att slutsatsen presenteras. Syftet är att presentera den på en plats som underlättar för läsaren, eftersom det är överförbarheten av rapportens resultat som diskuteras.

För att underbygga pålitligheten presenteras undersökningens tillvägagångssätt utförligt i metodavsnittet. Forskare kan även använda extern granskning för att ytterligare säkerställa att procedurerna som används är korrekta (Bryman & Bell, 2005, s. 307). I den här rapporten sker extern granskning genom kontinuerlig handledning.

Under hela arbetets gång görs ansträngningar för att säkerställa objektivitet och därigenom öka möjligheten att styrka och konfirmera (Bryman och Bell, 2005, s. 307). Vidare presenteras de teoretiska ståndpunkter som rapporten utgår från för att motverka att läsaren vilseleds av outtalade teoretiska inriktningar.

Beträffande uppsatsens äkthet är det framförallt kriteriet *rättvis bild* som är relevant. Detta eftersom resterande kriterier för äkthet berör hur undersökningen underlättar för deltagarna att förstå sin omgivning bättre (Bryman & Bell, 2005, s. 309), vilket undersökningen inte syftar till att göra. Genom att använda flera fokusgrupper med universitetsstudenter uppnår studien en relativt rättvisande bild av målgruppens uppfattningar. Den eventuella brist som uppstår i studien, består i att deltagarna endast hämtas från tre fakulteter och att alla går på samma universitet. Således ger urvalet inte en helt

rättvisande bild av Försvarsmaktens landsomspännande målgrupp. Vidare är målgruppen inte generell för statliga myndigheter i stort.

3 Teori

I följande avsnitt presenteras relevant teori för att underlätta förståelse för hur image- och varumärkesbyggande aktiviteter initialt påverkar statliga arbetsgivares rekryteringsförutsättningar. Som bekant används den statliga myndigheten Försvarmaktens imagebyggande reklamfilm ”Du nya, du fria” som undersökningsobjekt för studien, vilken implicit avser att främja myndighetens rekrytering.

I den vetenskapliga litteraturen återfinns information angående varumärken primärt för organisationer och företag inom privat sektor. Samtidigt går de mest övergripande företeelserna, inom varumärkest teori, att applicera på organisationer som verkar under statlig regi. Därför inleds avsnittet med att presentera vad varumärken är och hur man klassificerar dem. Vidare blir det enklare att följa kommande teoretiska resonemang när kopplingen mellan statliga aktörer och varumärken illustrerats.

Sedan följer en grundlig beskrivning av Employer Branding och andra begrepp inom studieområdet. Liksom tidigare är kunskapen inom området centrerad kring konventionella organisationer och företag. Teorierna inom Employer Branding är emellertid applicerbara för alla aktörer som konkurrerar om arbetskraft på fria arbetsmarknader. Statliga arbetsgivare, likt Försvarmakten, är varken legalt premierade eller diskriminerade på arbetsmarknaden och kan förväntas att arbeta med samma rekryteringsstrategier som privata företag. Inom Employer Branding presenteras exempelvis Employer Brand Associations, Employer Brand Image och Employer Value Proposition för att underbygga studiens syfte.

Brand Image och Brand Personality introduceras därefter för att skapa bättre förståelse för hur bilden av organisationer skapas och följaktligen påverkar dem. Merparten av den befintliga forskningen återfinns, återigen, inom privat sektor. Konzepten Brand Image och Brand Personality blir likväl relevanta eftersom teorierna bygger på hur breda och flyktiga associationsnät skapas och påverkar bilden av varumärken. Det finns ytterligare belägg för att studera Brand Image i och med att litteraturen kring Employer Brand Image är tunn. Begreppen är nära besläktade och den enda skillnaden är att Brand Image (varumärkesimage) behandlar bilden av varumärken för företag och organisationer i bred bemärkelse medan Employer Brand Image (arbetsgivarimage) behandlar bilden av varumärken för arbetsgivare; vetenskapen bakom begreppen är mycket snarlik. Teorierna används för att studera uppkomsten av fokusgruppdeltagarnas syn på Försvarmakten som organisation och statlig arbetsgivare, samt mottagandet av ”Du nya, du fria”.

Genom uppsatsen används begreppen Brand Image och Employer Brand Image om vartannat, vilket kan bidra till förvirring. För att motverka huvudbry följer en kort förklaring kring varför båda begrepp förekommer samt tanken bakom användningen av dem. Först och främst ska de inte ses som väsensskilda begrepp. Valet av det ena över det andra baseras på vad som anses mest passande för situationen. Brand Image används vid tillfällen då det rör sig om breda associationer som är relevanta i ett större perspektiv. Employer Brand Image används i situationer som berör associationer som främst är relevanta för anställda och potentiella anställda. Associationer inom de olika områdena påverkar varandra. Av den anledningen kan exempelvis en försämrad Brand Image påverka rekryteringsförutsättningar negativt, till följd av att Employer Brand Image-statusen då även påverkats. Således kan begreppen i somliga fall även inkorporeras under en övergripande *image*.

Teori beträffande organisatorisk legitimitet presenteras sedan för att expandera diskussionen kring Brand Image och Employer Brand Image. Legitimitet, i dess bredaste bemärkelse, bygger på subjektiva uppfattningar och tyckande om huruvida en organisation bör existera, vilket sammankopplar begreppet med image. Vidare finns studier på området som är av intresse vid undersökningar av statliga myndigheter. Valet att inkorporera organisatorisk legitimitet i rapportens teoretiska bas kommer från en induktiv process som syftar till att bringa ytterligare klarhet till Försvarmaktens budskap i "Du nya, du fria". Teorin om organisatorisk legitimitet ökar förståelsen för "Du nya, du frias" bidrag till Brand Image och Employer Brand Image.

Avslutningsvis redogörs fakta om Brand Revitalization och dess subkategorier Emotional Branding och Retro-Branding. Även dessa begrepp har tillkommit genom en induktiv process och teorierna används för att kontextualisera myndighetens aktuella situation och därigenom underlätta överförandet av eventuella slutsatser i ämnet till andra statliga arbetsgivare.

3.1 Varumärken

För att kunna precisera valet av teorier i avsnittet introduceras forskningsområdet *varumärken* då det utgör grunden för övriga teorier i arbetet, däribland varumärken i egenskap av statliga arbetsgivare. Enligt American Marketing Associations (AMA) lexikon definieras ett varumärke som ett namn, term, design, symbol eller någonting annat som gör det möjligt att identifiera en specifik försäljares produkter eller tjänster (ama.org, 2016). Kotler och Keller (2016, ss. 32, 297, 309) beskriver, liksom AMA, ett varumärke som ett erbjudande från en känd eller specifik källa och att varumärkesarbete bland annat handlar om att hitta en önskvärd positionering på marknaden. Varumärken får således ett brett användningsområde och det finns ett stort antal nischade studieområden inom varumärkesteorin som tillsammans bidrar till att definiera varumärken på ett mer övergripande plan.

Somliga studieområden inom varumärkestheori bygger på engagemang från organisationer själva medan andra är beroende av konsumentens direkta och indirekta interaktion med dem. Egeninitierat engagemang kan bland annat gestaltas i reklam som organisationer använder för att påverka konsumentens Brand Awareness (varumärkeskänedom) och Brand Image (Keller, 1993). I kontrast menar Holt (2002) att konsumenter genomskådar organisationernas försök att påverka deras perception och att de själva bidrar till att skapa och definiera varumärken genom användandet av dem.

Kirovska och Simonovska (2013) sammanställer fallstudier av varumärkesaktiviteter inom offentlig sektor och når därigenom slutsatsen att Branding, eller varumärkespositionering, är en viktig och effektiv strategi för statliga organisationer. Författarna menar att det bidrar till kunskap om offentliga organisationers grundläggande värderingar, samt skapar förtroende och stöd hos allmänheten.

Försvarsmakten är en organisation som tillhandahåller tjänster vilka kan härledas till en specifik avsändare och av den anledningen konstituerar Försvarsmakten ett varumärke i den traditionella bemärkelsen, i likhet med andra offentliga myndigheter. Offentliga myndigheters varumärken skiljer sig emellertid åt från dem i privat sektor, vars bakomstående organisationer arbetar med vinstdrivande aktiviteter. Försvarsmaktens tjänster är av ideell karaktär och de är inte utformade för att tjäna enskilda individer; privata aktörer kan inte köpa Försvarsmaktens tjänster. Vidare studerar rapporten i första hand Försvarsmaktens och statliga myndigheters varumärken i egenskap av arbetsgivare.

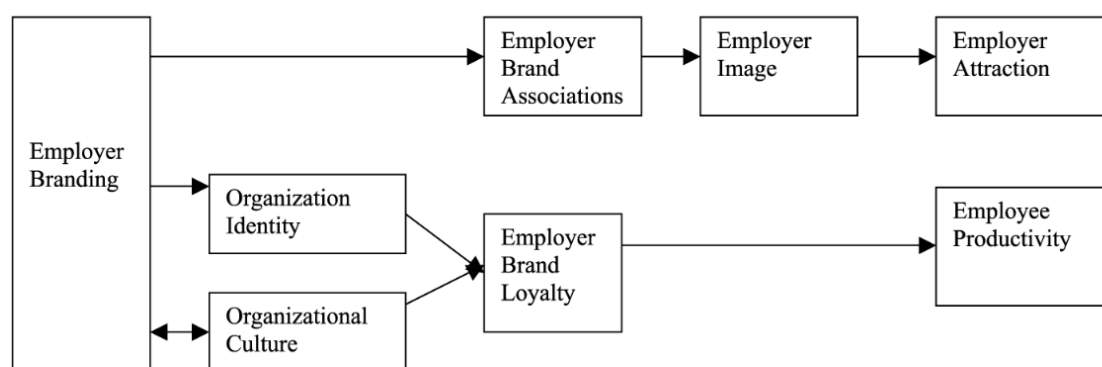
3.2 Employer Branding

På samma sätt som att varumärken fungerar som avsändarintyg för erbjudanden av varor och tjänster verkar de även som Employer Brands. Employer Brands förmedlar specifika fördelar som erbjuds till anställda och potentiella anställda vid olika företag och organisationer. Sullivan (2004) menar att Employer Branding är en inriktad och långsiktig strategi för att hantera medvetenhet och uppfattning om ett varumärke hos anställda, potentiella anställda och andra intressenter. Enligt Barrow och Mosley (2005, s. 69) finns tre områden inom vilka Employer Branding kan bidra med positiva effekter för organisationer: (1) *rekrytering*, (2) *bibehållande av anställda* och (3) *engagemang på arbetsplatsen*. Den här rapporten studerar hur statliga arbetsgivares image påverkar den förstnämnda aspekten.

Barrow och Mosley (2005, ss. 58-59) skriver att arbetstagare associerar organisationer med funktionella fördelar som lönenivå, arbetsmiljö och teknologisk utveckling. Utöver det förknippas arbetsgivares varumärken med symboliska fördelar för de anställda. Exempel är hur stimulerande arbetsuppgifterna är, hur relationen är kollegor emellan, känslan av att producera någonting av hög kvalitet samt känslan av att organisationen representerar rätt värden och bidrar till ett gott syfte

(Barrow & Mosley, 2005, s. 59). Tidigare studier visar att båda led av fördelar påverkar rekryteringsförutsättningar i militära sammanhang (Lievens et al., 2007).

Employer Branding Framework (Backhaus & Tikoo, 2004) visar hur associationerna till ett varumärke leder till att potentiella anställda skapar sig en uppfattning om arbetsgivares image, som i sin tur påverkar hur attraktiv en arbetsplats är. Författarna bakom modellen framhåller att det finns symboliska såväl som funktionella associationer och att Employer Brand Image (i figuren Employer Image), skapas av de associationer som individen värderar högst.



Figur 1. Employer Branding Framework, Backhaus & Tikoo, 2004, s. 505

Anledningen till att Employer Brand Image påverkar arbetsgivares attraktivitet har enligt Backhaus och Tikoo (2004) flera förklaringar. En förklaring hämtas från Social Identity Theory som menar att organisationer vars värden avspeglar individens egna värderingar kommer att tilltala personen ifråga (Ashforth & Mael, 1989). Vidare menar Ashforth och Mael (1989) att individer skapar sin självbild utifrån vilka organisationer och sociala grupper de tillhör. En arbetsgivare med “rätt” Employer Brand Image kan således attrahera personer som vill se sig själva som en del av organisationen. Givetvis gäller även det motsatta där en tydlig Employer Brand Image kan repellera individer som inte identifierar sig med en viss typ av organisation.

Vidare skriver Barrow och Mosley (2005, s. 122) att varumärkespersonligheter påverkar Employer Brands. En trovärdig, attraktiv och konsistent varumärkespersonlighet premieras då autenticitet attraherar människor till organisationer. En annan viktig aspekt av Employer Branding är hur väl företag lever upp till det som utlovas. Det finns tendenser där arbetsgivare försöker att överdriva den vardagliga verkligheten av arbetssituationer eller arbetspositioner (Barrow & Mosley, 2005, s. 122). Företeelsen kan vara skadlig för Employer Brands då människor blir skeptiska gentemot organisationers anställningserbjudanden.

Värdet av fördelarna som anställda kan förvänta sig av en arbetsgivare sammanfattas i organisationens Employer Value Proposition (EVP) (Barrow & Mosley, 2005, s. 125). De fördelar som ingår i EVP kan vara generella hygienfaktorer som alla arbetsplatser erbjuder, eller unika erbjudanden som är specifika för ett varumärke (Barrow & Mosley, 2005, s. 58).

Inom Employer Branding är Employer Brand Associations, Employer Brand Image och EVP av intresse för den aktuella studien eftersom det har visat sig, som bekant, att imagearbete hos statliga arbetsgivare inte har premierats historiskt och att det ofta finns en diskrepans mellan interna och externa uppfattningar om organisationer. Vidare kan reklamfilmen "Du nya, du fira" belysas utifrån dessa koncept med fördel i och med att Stjernström (intervju, 2 december, 2016) vid Försvarsmakten förklarar att den arbetar med image och symboliska värden.

3.3 Brand Image

Brand Image är den totala uppfattningen av ett varumärke som existerar i individens medvetande. Konceptet går längre än produktrelaterade associationer och inkorporerar individens känslor, förväntningar och övriga tankar om ett varumärke (ama.org, 2016). Då kännedom om ett varumärke innebär att det existerar i människors medvetande har samtliga organisationer med ett varumärke per definition en Brand Image. Som tidigare nämnt kan statliga myndigheter, däribland Försvarsmakten, klassificeras som varumärken och kunskap kring hur bilden av organisationer uppstår och påverkar dem blir därför nödvändigt. Vidare blir ytterligare kunskap essentiellt eftersom Försvarsmakten avser att kommunicera deras Brand Image och Employer Brand Image på ett nytt sätt genom "Du nya, du fira".

Gardner och Levy (1955) skriver att Brand Image har potential att vara av större vikt för varumärkesstatus och försäljning än produkttekniska faktorer; människor baserar sina val på komplexa och inte alltid rationella grunder. Utgångspunkten i den här uppsatsen är att Brand Image har en liknande påverkan på människor vid val av arbetsgivare, som beskrivet för Employer Brand Image, och som tidigare nämnt är ansatsen att undersöka vilka konsekvenser försök att påverka bilden får för statliga arbetsgivare från en rekryteringssynpunkt.

Vidare menar Gardner och Levy (1955) att långsiktig varumärkesrelaterad framgång beror på förståelse för att Brand Image skapas över tid. Det innebär att reklam ska utformas från perspektivet att meddelanden inte existerar i vakuum, utan påverkas av tidigare kommunikation och bidrar till människors inställning i ett längre perspektiv (Gardner & Levy, 1955).

Organisationers förmåga att påverka sin Brand Image är enligt Dobni och Zinkhan (1990) ett omdebatterat ämne. Ett perspektiv är att Brand Image kommuniceras av innehavaren och ett annat är att Brand Image skapas hos konsumenten. Det första synsättet innebär att bilden av ett varumärke enkelt kan hanteras av marknadsförare, framför allt med hjälp av reklam (Dobni & Zinkhan, 1990). Om en existerande uppfattning är felaktig kan den således korrigeras i enlighet med organisationens önskan. På den motsatta sidan står de som menar att Brand Image växer fram i individens medvetande, vilket betyder att det likt ett rykte frodas oberoende av kommunikation och påverkas av samtliga varumärkesupplevelser (Bullmore, 1984). Konsekvensen är att Brand Image inte ägs av marknadsförare och att de inte kan manipulera den genom kommunikation (Dobni & Zinkhan, 1990). Park et al. (1986) påpekar, i enlighet med det senare perspektivet, att det inte enbart är kommunikation som bygger Brand Image utan att alla varumärkesrelaterade aktiviteter påverkar individuella uppfattningar om varumärken. I den här uppsatsen är grundinställningen att sanningen står att finna någonstans mellan de två extremerna och att statliga arbetsgivares image påverkas av dem själva och externa företeelser. Således antas Försvarsmaktens imagebyggande reklam potentiellt kunna påverka människors perception av myndigheten, samtidigt förväntas tidigare kommunikation och associationer till myndigheten influera mottagandet av reklamen.

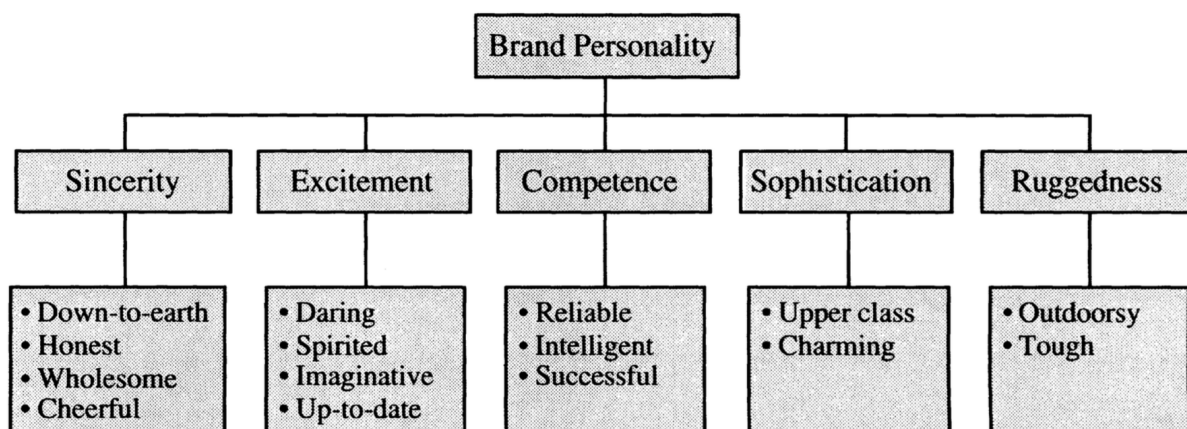
3.4 Brand Personality

Brand Personality (varumärkespersonlighet) är ett begrepp som används för att definiera vilka mänskliga karaktärsdrag ett varumärke associeras med eller inkarnerar (Aaker, 1997) (Ahmad & Thyagaraj, 2015) (Batra et al., 1993). Ämnesområdet har studerats flitigt då Brand Personality kan användas för att differentiera varumärken, utveckla emotionella anknytningar till varumärken och förstärka den personliga innebörden av varumärken hos konsumenten (Aaker & Fournier, 1995). Vidare har positiva effekter för Brand Equity (varumärkeskapital) observerats vid arbete med Brand Personality (Ang & Lim, 2006). Barrow och Mosley (2005, s. 122) skriver som bekant att varumärkespersonligheter påverkar Employer Brands och studien använder därför Brand Personality för att konkretisera och kontextualisera imagebyggande kommunikation hos statliga arbetsgivare.

Till skillnad från produktrelaterade attribut, som ofta uppfyller ett utilitaristiskt syfte, menar Keller (1993) att användandet av särskilda varumärken fyller symboliska och identitetsuttryckande funktioner. Konsumenterna kan följaktligen använda varumärken för att definiera både sina egna och andras identiteter (Batra et al., 1993). Perceptionskapandet kring Brand Personality blir dynamiskt och influeras av både direkt och indirekt kontakt med aktuellt varumärke (Aaker, 1997); varumärkespersonligheter skapas av komplexa associationsnät.

Batra et al. (1993) skriver bland annat att företag skapar Brand Personality över tid genom arbete med hela marknadsföringsmix-spektrumet som innefattar områdena *produkt*, *pris*, *påverkan* och *plats* (Kotler & Keller, 2016, ss. 47-48). Även om påverkningsgraden mellan olika typer av kommunikationselement såsom copy, färg, ton, typografi, layout etcetera varierar, menar Batra et al. (1993) att samtliga delar av påverkan (promotion) bidrar till Brand Personality. Aaker (1997) och McCracken (1989) skriver också att personligheterna hos de individer som använder ett varumärke, arbetar för ett företag eller stödjer ett varumärke (exempelvis kända eller offentliga talespersoner) direkt överförs till varumärket och bygger dess Brand Personality.

För att konkretisera de faktiska dimensionerna av Brand Personality skapade Aaker (1997) ett ramverk som innehåller personligheterna: (1) *sincerity*, (2) *excitement*, (3) *competence*, (4) *sophistication* och (5) *ruggedness*. Dessa specifika Brand Personality-dimensioner kan attribueras till olika varumärken och därigenom, till viss del, beskriva hur de uppfattas av konsumenterna och hur de kan komma att identifiera sig med dem.



Figur 2. A Brand Personality Framework, Aaker, 1997, s. 352

Levy (1959) skriver att symbolism kopplat till konsumtion är centralt då det hjälper till att facilitera konsumenterna i deras val av produkter och varumärken. Symbolism och Brand Personality är således nära besläktade. En av de mest fundamentala dimensionerna inom symbolism och Levy menar (1959) att det är svårt att inte attribuera saker som antingen kvinnligt eller manligt; vissa varumärkespersonligheter är mer kvinnoorienterade än andra och vice versa. Det kan föranleda beteenden där individer väljer att exponera sig tillsammans med varumärken som förstärker bilden av dem som antingen ”kvinnliga” eller ”manliga”. Det blir emellertid viktigt att förhålla sig ödmjuk till vad som konstituerar kvinnliga kontra manliga varumärken eftersom olika individer har olika uppfattningar om vad som är ”kvinnligt” och ”manligt”.

Eftersom rapporten avser att studera effekterna av imagearbete för statliga arbetsgivare genom Försvarmaktens nya kampanj, vilken särskiljer sig från tidigare kampanjer, finns det belägg för att studera organisationens nuvarande Brand Personality i allmänhetens medvetande och se i vilken utsträckning den nya kommunikationen förändrar den befintliga uppfattningen. Försvarmakten har en framträdande roll i det svenska samhället och varumärket syns i ett brett spektrum av forum, som alla hjälper till att bygga deras image och Brand Personality.

3.5 Organisatorisk legitimitet

Suchman (1995, s. 574) definierar organisatorisk legitimitet som:

... a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.

Legitimitet är enligt Suchman (1995) av stor vikt för organisationers framgång då uppfattningen om att en organisation är önskvärd, ordentlig och lämplig ökar människors benägenhet att fördela tillgångar till organisationen. För en statlig organisation eller myndighet som Försvarmakten är det alltså viktigt att uppnå stöd från allmänheten för att underlätta operationer. Vidare menar författaren att organisationer antingen kan uppnå legitimitet genom aktiviteter som anses vara rimliga, eller genom att organisationer har en agenda som uppfattas som värdeskapande för individen eller samhället.

Suchman (1995) beskriver tre olika typer av legitimitet: (1) *pragmatisk legitimitet*, (2) *moralisk legitimitet* och (3) *kognitiv legitimitet*. Pragmatisk legitimitet härstammar från egenintressen hos en organisations närmaste intressenter, med vilka organisationen i många fall utför någon typ av utbyte (Suchman, 1995). Den moraliska legitimiteten baseras på en normativ utvärdering om huruvida en organisations handlande är ”det rätta att göra”. Vad som är rätt handlande reflekterar bedömarens värderingar, som i perspektivet antas bygga på en socialt konstruerad verklighet (Suchman, 1995). Kognitiv legitimitet uppnås inte genom att en organisation värderas som bra eller dålig, nödvändig eller irrelevant, istället är organisationen sedd som en självklar del av samhället. Människor har stor förståelse kring varför organisationen existerar och i extremfallen är en verklighet utan organisationen otänkbar. Suchman (1995) menar att det finns två viktiga distinktioner som bör göras mellan de olika typerna av legitimitet. Den första är att pragmatisk legitimitet grundar sig i individens egenintressen medan de andra två inkorporerar bredare kulturella normer. Den andra distinktionen är att pragmatisk legitimitet och moral legitimitet innebär etiska överväganden medan kognitiv legitimitet kommer från outtalade uppfattningar. Den pragmatiska legitimiteten är lättare att manipulera än moral legitimitet och kognitiv legitimitet. Vidare är kognitiv legitimitet den mest hållbara och pragmatisk legitimitet

den flyktigaste. En organisation kan existensberättigas genom en kombination av de olika typerna av legitimitet och de kan förstärka, såväl som motarbeta, varandra (Suchman, 1995).

3.6 Brand Revitalization

I och med lanseringen av “Du nya, du fria” avser Försvarmakten att skapa nytt stoff kring varumärket, vilket kan liknas vid att myndigheten genomför en så kallad Brand Revitalization. Kolbl et al. (2015) skriver att definitionen av Brand Revitalization (varumärkesförnyelse eller varumärkesrevitalisering) inom den vetenskapliga litteraturen är diffus och hänvisar då till tidigare gjorda studier på området. Arbete med Brand Revitalization föranleds emellertid i regel av en ambition att stärka ett varumärke efter en tid av försämrad försäljning och försvagad Brand Equity (Kolbl et al., 2015) (Keller, 1999). Försämrade framtidsutsikter kan bland annat bero på förändrade omvärldsförutsättningar i form av preferenser, konkurrens, teknologier, marknadsklimat etcetera (Keller, 1999) och man talar då om att varumärket upplever Brand Aging (varumärkesåldrande) (Kolbl et al., 2015). Vad gäller definitionen av Brand Revitalization skriver Kapferer (2008, s. 438) följande:

Brand revitalization, in the narrow sense, consists of recreating a consistent flow of sales, putting the brand back to life, on a growth slope again. When the brand is made up of many products, we shall see that this typically entails two parallel actions: maintaining a well-known product globally in its original design and form (to keep its franchise) and reinventing it for new and younger consumers (that is to say asking the question, what would this product be today, if we had to invent it from scratch for the needs of modern consumers?)

Även om definitionen ovan förutsätter att varumärket ifråga arbetar med flera produkter handlar Brand Revitalization alltid om att återuppfinna och modernisera befintliga koncept för att kunna legitimera dem hos moderna konsumenter och samtidigt behålla kärnidéerna. Kolbl et al. (2015) listar tre olika strategier för arbete med Brand Revitalization: (1) *Emotional Branding*, (2) *Retro-Branding* och (3) *Storytelling*.



Figur 3. Egen illustration över strategierna inom Brand Revitalization

Förståelse för Brand Revitalization blir relevant i och med att Försvarsmakten är ett historiskt varumärke som har påverkats av förändringar i omvärlden. Som tidigare nämnts i bakgrunden har myndighetens rekryteringsförutsättningar förändrats markant i modern tid. Den mest framträdande skillnaden mot den teori som presenteras här är att omvärldsförändringarna inte explicit påverkar organisationens tjänsteefterfrågan ("försäljning"), utan deras rekryteringsmöjligheter som arbetsgivare. Utöver omvärldsförändringarna blir Brand Revitalization aktuellt i och med att myndigheten inte är ute efter att, eller kan, förändra tjänstekonceptet. Anställda hos Försvarsmakten har samma slutgiltiga arbetsuppgift nu som de hade för 40 år sedan: försvara Sverige och det samhälle som folket valt. Försvarsmaktens uppdrag blir istället att förklara deras relevans som arbetsgivare och deras arbetsuppgift (tjänst) i ett modernt Sverige.

Eftersom rapporten avser att granska mottagandet av Försvarsmaktens imagearbete som arbetsgivare och sedan belysa upptäckterna utifrån ett bredare perspektiv för statliga arbetsgivare fungerar Brand Revitalization och teorierna kopplade till fenomenet endast som komplement för att enklare kunna förstå kontexten och de bakomliggande kommunikationsstrategierna i kampanjen "Du nya, du fria". Av den anledningen kommer strategierna inom Brand Revitalization endast att presenteras och beskrivas i ringa omfattning. Storytelling är inte direkt kopplat till "Du nya, du fria" och därför exkluderas den från det här teoriavsnittet.

3.6.1 Emotional Branding

Emotional Branding syftar till att engagera konsumentens sinnen och emotioner för att skapa djup, varaktighet och intimitet i relationen till varumärken (Morrison & Crane, 2007, s. 410). Gobé (2001, s. ix) skriver att Emotional Branding adderar ett nytt lager av kredibilitet och personlighet till varumärken genom att tilltala individer på både ett personligt och holistiskt plan.

Kommunikationsstrategierna bakom Emotional Branding, för att frambringa sensoriska upplevelser, är mångfasetterade och kan gestaltas i allt från arbete med färg till smak (Gobé, 2001, ss. 68-104). Moderna konsumenter eftersöker varumärken som har förståelse för deras behov och kulturella orienteringar (Gobé, 2001, s. xxiii).

Offentliga myndigheters visionsarbete är snarlikt det inom den privata sektorn. Inom offentlig sektor brukar man i regel tala om *mission statement* snarare än *vision statement* men båda benämningar grundar sig i arbete med emotionella budskap som syftar till att engagera allmänheten (Temporal, 2014, ss. 85, 87). Temporal (2014, ss. 87, 88) menar att offentliga myndigheter behöver förmedla ett tydligt och emotionellt förankrat mission statement eller organisationssyfte för att senare kunna positionera varumärket med hjälp av bland annat Brand Image som inkorporerar personlighet och värdegrund.

Sedan skriver O'Shaughnessy och O'Shaughnessy (2004, s. 52) att marknadsföringsaktiviteter med emotionella tilltal ska kompletteras genom att visa, implicit eller explicit, att den önskvärda handlingen är socialt lämplig och rationellt försvarbar samt kompatibel med målgruppens perspektiv i sammanhanget.

3.6.2 Retro-Branding

Enligt Kolbl et al. (2015) innebär Retro-Branding återuppståndelse av förflutna varumärkesattribut som anpassats till det rådande marknadsläget och aktuella konsumentaspirationer. Brown et al. (2003) talar om en "retro revolution" där återuppståndelse av gamla varumärken och deras Brand Image blivit ett kraftfullt managementverktyg och de definierar Retro-Branding som: (Brown et al., 2003, s. 20):

... as the revival or relaunch of a product or service brand from a prior historical period, which is usually but not always updated to contemporary standards of performance, functioning, or taste. Retro brands are distinguishable from nostalgic brands by the element of updating. They are brand new, old-fashioned offerings.

Författarna menar att ett varumärke, från en tidigare historisk period, genomgår Retro-Branding när det uppdateras (dock ej en förutsättning) utifrån diverse kontemporära varumärkeskriterier. Brown et al. (2003) ger två anledningar till uppsvinget för Retro-Branding inom management: minskad betydelse av "first-mover advantage" och att kollektiv nostalgi ökar i oroliga tider. Vidare fungerar gamla varumärken som en brygga till en inbillad tid av moralisk visshet (Brown et al., 2003).

Retro-branding förutsätter bland annat att varumärket har existerat som en tidsikon, kan framkalla intensiva och relevanta associationer, samt kunna mobilisera en vision och längtan efter ett idealiskt förflutet eller kontemporära utopiskt samhälle (Brown et al., 2003). Varumärken måste således inspirera till solidaritet och en känsla av tillhörighet till samhället.

4 Empiri & Analys

I kommande avsnitt presenteras studiens empiri tillsammans med analyser av den. Eftersom avsnittet innehåller en betydande mängd information från en intervju och fyra fokusgrupper, vilka tillsammans genererade cirka 130 sidor transkriberad text, kommer dispositionen först att redogöras. Dispositionsvalet underlättar att kontextualisera studiens fynd och därigenom skapa förståelse. Det möjliggör även för kunskapsbidraget inom området. Notera att under den sista fokusgruppen (fokusgrupp D) dök en av deltagarna aldrig upp och antalet blev därför fem istället för sex.

Avsnittets inledande del fokuserar på att analysera Försvarmaktens befintliga Brand Image och Employer Brand Image hos fokusgrupperna innan de exponerats för ”Du nya, du fria”. Initialt identifieras källorna till de åsikter och associationer som förmedlas av deltagarna och sedan dras slutsatser kring vilken image myndigheten har utifrån teori.

Efterföljande avsnitt leder in läsaren på empiri och analys kopplat till själva syftet om att skapa ökad förståelse för hur image- och varumärkesbyggande aktiviteter påverkar statliga arbetsgivares rekryteringsförutsättningar i tidigt skede. För att underlätta läsningen presenteras och skildras reklamfilmen ”Du nya, du fria”. Sedan analyseras även reklamfilmen utifrån teori.

Avslutningsvis analyseras mottagandet av ”Du nya, du fria” och avsnittet delas upp i olika aspekter som påverkat mottagandet. Åsikterna och deltagarnas tyckande anknyts kontinuerligt till teori för att underbygga validiteten i kunskapsbidraget.

4.1 Befintlig Brand Image

Diskussionerna i fokusgrupperna vittnar om att Försvarmakten, vid lanseringen av ”Du nya, du fria”, har en etablerad Brand Image och Employer Brand Image trots att myndigheten, enligt Stjernström (intervju, 2 december, 2016), inte kommunicerat i syfte att skapa sådana. Eftersom uppsatsen utgår från perspektivet att budskap inte existerar i vakuum, utan påverkas av tidigare perceptioner hos individen (Gardner & Levy, 1955), analyseras nedan Försvarmaktens Brand Image och Employer Brand Image. Hur bilden skapats, hur den ser ut och hur den påverkar benägenhet att ansluta sig till organisationen är intressanta aspekter.

4.1.1 Källor

Inledningsvis kan det konstateras att myndighetens Brand Image och Employer Brand Image inte enbart påverkas av organisationens kommunikation och att den istället, i enlighet med Zinkhan (1990) och Park et al. (1986), skapas genom flera kontaktytor med organisationen. Vid granskning av fokusgrupperna kan det fastslås att myndighetens nuvarande Brand Image och Employer Brand Image härstammar från tre huvudsakliga källor: (1) *tidigare reklamfilmer*, (2) *medial rapportering* och (3) *direkt eller indirekt kontakt med organisationen*. Kontaktytorna har enskilt och på olika sätt bidragit till Försvarmaktens Brand Image, Employer Brand Image och Brand Personality. Nedan följer en beskrivning av hur de olika influenserna påverkat bilden av myndigheten.

Tidigare reklamfilmer

Försvarmaktens tidigare reklamkampanjer syftar till att rekrytera personal och inte explicit till att bygga organisationens varumärkesimage (Stjernström, intervju, 2 december, 2016). Utfallet av fokusgrupperna visar dock att rekryteringsfilmerna skapat breda varumärkesassociationer och således påverkat Försvarmaktens image på flera plan. Det faktum att den tidigare kommunikationen skapat associationer till myndigheten ligger i linje med vad Batra et al. (1993) framhåller om konsekvenserna av varumärkespromotion, i alla dess former. Framst har de gett upphov till en perception av vilken typ av person som arbetar för myndigheten och därigenom format Försvarmaktens Employer Brand Image. Fokusgrupperna vittnar även om att filmerna förmedlar en tydlig EVP till allmänheten. Därutöver uttrycker filmerna en relativt distinkt Brand Personality i enlighet med vad McCracken (1989) framhåller om anställda och organisationers personlighet.

I fokusgrupp A kommer de tidigare rekryteringsfilmerna upp spontant när moderatorn ber deltagarna att delge sin syn på Försvarmakten. Diskussionen kretsar kring associationer till myndighetens tidigare reklamfilmer och det blir tydligt att associationerna satt en prägel på myndighetens Employer Brand Image och bilden av den typiska personen som arbetar inom organisationen. Det är i linje med vad Backhaus och Tikoo (2004) talar om när de menar att associationer bygger Employer Brand Image. Hanna beskriver sin bild av vad arbetsgivaren Försvarmakten eftersöker:

Nej men jag håller med haha. De gamla [...] reklamerna som man har sett är ju väldigt mycket, att man ska vara en person som gillar utmaningar. Som är tuff, effektiv och häftig liksom. I alla fall av de reklamfilmerna som jag har sett.

Påståendet får medhåll från flera i gruppen och resterande medlemmar har en likartad bild från den tidigare kommunikationen. Sofia L tillägger: "... För jag tänker och på dem gamla "har du vad som

krävs?”-reklamerna. De som är mörka, där de springer i skogen och lite sådana saker. Typ ”vilken siffra”-reklamerna. De som är lite märkliga.” Liknande tendenser syns i övriga fokusgrupper och filmerna dyker spontant upp vid flertalet tillfällen. Ludvig i fokusgrupp B liknar den förmedlade bilden av en anställning inom försvaret med en “toughest-tävling”, alltså ett lopp genom en hinderbana med smärtsamma utmaningar. Han får medhåll av Christoffer i samma grupp:

Som Ludde var inne på. Förut var ju det en ”toughest-tävling” liksom vilket gör att folk kanske blir triggade ändå. Att de gör det för att bevisa lite för sig själva att dom klarar av det.

Utifrån Barrow och Mosleys (2005, s. 125) perspektiv, som menar att EVP bygger på funktionella och symboliska fördelar, uppfattar fokusgruppdeltagarna individuellt riktade funktionella och symboliska fördelar, baserade på möjligheter till en utmanande, utvecklande och upphetsande arbetsmiljö i de tidigare reklamfilmerna. Det innebär att de främst förknippar en anställning med personliga fördelar. Nils i fokusgrupp C pratar om hur han uppskattar att de tidigare filmerna fått honom att se det roliga med militären:

Då tror jag mer på de gamla kampanjerna där man får se på folk som gör militärövningar och lite det man tycker är roligt med militären.

Från ett Brand Personality-perspektiv visar kommentarerna att de actionfyllda filmerna främst bidrar till att skapa en varumärkespersonlighet med tydliga drag av excitement, competence och ruggedness (Aaker, 1997). Även om den faktiska graden av dessa drag förblir odefinierad, kvarstår det faktum att ingen spontant associerar filmerna med mjukare personlighetsdrag som sincerity och sophistication (Aaker, 1997).

Den tidigare kommunikationen har även skapat associationer som inte är direkt kopplade till myndighetens Employer Brand Image, utan snarare Brand Image. En kommentar som påvisar detta kommer från Johan, i fokusgrupp C, som förklarar vad han baserar sin bild av Försvarsmakten som en modern myndighet på:

Jag tänker att det kommer från de tidigare [reklamfilmerna], det är de jag baserar min bild på i ganska stor utsträckning...

Avslutningsvis är inställningen till de tidigare rekryteringsfilmernas tydliga Employer Brand-positionering en vattendelare i samtliga fokusgrupper. Det kan delvis förklaras utifrån Social Identity Theory som säger att individens självbild är tätt sammankopplad med grupptillhörighet (Ashforth & Mael, 1989). Människor som gillar utmaningar och identifierar sig med de personlighetsdrag som visas i filmerna menar att kampanjerna gjorde dem intresserade av att anta utmaningen. Andra

repelleras då de inte kan relatera till situationerna i filmerna och människorna i dem. Ludvig ringar effektivt in det sistnämnda scenariot:

... förut så kändes det som att de [...] letade efter en elit. Värsta muskelknutar eller något sådant där och de kan jag tänka mig är avskräckande för många liksom. Folk ser inte sig själva som [...] en elitidrottare eller något sådant där som kan klara det dom visar i dom där reklamfilmerna. Så det tror jag kan ha varit avskräckande.

Medial rapportering

Medial rapportering har påverkat flera av fokusgruppdeltagarnas associationer till Försvarmakten och Ludvig i fokusgrupp B säger bland annat följande om varifrån han får sin information beträffande myndigheten: *“Som jag sa har jag inte engagerat mig eller kollat upp [information om Försvarmakten]. Det jag vet är det ni har berättat nu och det man stöter på förstasidorna i tidningarna.”* Till skillnad från reklamfilmerna, som framför allt influerar Employer Brand Image och Brand Personality, skapar media en Brand Image av organisationens tillstånd samt hur betydelsefull den är i rådande omvärldsläge, vilket influerar organisationens legitimitet (Suchman, 1995).

I fokusgrupp B och D blir medias inverkan tydlig då den inledande diskussionen spontant kretsar kring en bild av myndigheten som härstammar från medial rapportering. Vid frågan om vad Maria, i fokusgrupp D, associerar Försvarmakten med, inleder hon med att påpeka att det är en myndighet som är hårt ansatt i media:

Trygghet, trygghet för nationen mot yttre och inre våld och saker som händer. Ett ord som är värdeladdat, en organisation som hade behövt en upprustning, en organisation som är hårt ansatt i media också, det är det jag tänker på.

Sara följer Marias kommentar med att beskriva Försvarmakten med en rad synpunkter av negativare karaktär:

Underbemannad, underfinansierad och alldeles för politikerstyrd!

Arvid i fokusgrupp B säger följande i inledningen av diskussionen: *“Jag skulle väl säga att den [Försvarmakten] är ganska pressad just nu ekonomiskt och att egentligen är det väl kanske mycket som inte har gjorts helt rätt egentligen när man tog bort mycket av den krigsmateriel som fanns.”* Kommentaren föder en diskussion kring Försvarmaktens ställning, jämfört med hur det var tidigare, och hur den borde vara. Daniel kommenterar en politikers uttalande, som genom medias rapportering påverkat hans syn av Försvarmakten:

Så det är väldigt underprioriterat. Det är bara två år sedan som. Nej inte två år sedan. 2013, då sa ju Fredrik Reinfeldt att försvaret var ett särintresse. Och sedan är det först nu på det senaste året som politiker medverkar på veterandagar och talar till Försvarmakten som att den behövs.

Senare under diskussionen återkopplar Daniel, på ett humoristiskt sätt, till andra politikernas uttalanden om Försvarmakten i media och hur dessa har påverkat hans bild av myndigheten som arbetsgivare, vilken får medhåll från hela gruppen:

Jag kan tänka mig att man inte väljer att bli officer för att politikerna pissar så mycket på försvaret. Man kommer ju inte att söka Electrolux ifall VD:n står och säger att vi lägger ner. ”Det här är inte kul vi skiter i. Det är ingen som vill ha våra produkter ändå så”. Då kommer man ju att söka Samsung liksom. Eller någonting. [...] det blir en större grej att klimatet [opinionen kring försvaret] ändras som kommer att göra att alla yrken inom försvaret mer attraktiva när det finns en framtidsvision och en framtidskänsla i det. Att det är på väg tillbaka.

Liknande tendenser finns i samtliga fokusgrupper, diskussioner om hur Försvarmakten som organisation mår, vad media säger om den och dess relevans i ett modernt Sverige. Det blir uppenbart att media kan influera inställningen till organisatorisk legitimitet för myndigheter genom att rapportera om deras relevans, vilket tyder på att myndighetens Brand Image påverkas av all exponering som innehåller varumärket (Park et al., 1986).

De medverkande uttrycker även bristande tillit till huruvida myndigheten är kapabel att tjäna sitt syfte och försvara Sverige. I fokusgrupp A uttrycker Alice sin uppfattning om att Försvarmakten är tandlös inför ett externt hot mot Sveriges säkerhet:

Nej man jag har typ hört att det skulle ta en vecka... att Sverige bara kan försvara sig i en vecka, om vi blev anfallna av Ryssland. Det känns ju inte så kul att höra! Eller [...] då känns det som att vi inte har en chans. Jag vet inte riktigt.

Ludvig i fokusgrupp B gör en reflektion som visar på samma inställning till Sveriges förmåga att försvara sig: *“Jag tycker givetvis att man inte eller att man ska säga så att vi inte har ett försvar för att vi ändå är chanslösa när ryssen kommer.”* Hans uppfattning följs av att Arvid i samma grupp uttrycker liknande åsikter och menar att människor har en uppgiven inställning till Sveriges försvarsförmåga: *“Men sedan är det också många som bara känner en uppgivenhet. Som det där med att Ryssland skulle invadera Sverige på en vecka.”* Alices, Ludvigs och Arvids synpunkter möter inget motstånd i grupperna och ingen medverkande i någon av dem säger någonting som kan tolkas som att Försvarmakten ses som en myndighet att räkna med vid en attack mot Sverige.

Vid analys av citaten och kommentarerna ovan syns att flera av deltagarna har en bild av Försvarsmakten som en underfinansierad organisation. De medverkande uttrycker även bristande tillit till huruvida myndigheten är kapabel att fylla sin funktion att försvara Sverige. Bilden av att Ryssland skulle kunna ockupera Sverige inom loppet av en vecka tycks delas av många. Somliga kommentarer vittnar också om att den rådande bilden av Försvarsmakten direkt påverkar deras förutsättningar som arbetsgivare negativt. Sett till den bild av myndigheten som media framhåller finns belägg för att Försvarsmakten upplever en form av Brand Aging (Kolbl et al., 2015) (Keller, 1999).

Vad som föranlett åsikterna ovan är inte helt tydligt, men det är uppenbart att det inte är Försvarsmaktens egeninitierade kommunikation som syftat till, eller gjort, så att deltagarna uppfattar Försvarsmakten som delvis otillräcklig. Således härstammar synen troligen från medias porträttering i kombination med "word-of-mouth", alltså ryktesspridning. Försvarsmakten har därför begränsad kontroll över sin Brand Image, i enighet med det som Park et al. (1986) framhåller om att Brand Image påverkas av flera aktiviteter där varumärken är närvarande. Försvarsmaktens situation kan också likställas med vad Håkan Henriksson uttryckte angående Migrationsverkets relation till allmänheten i ljuset av medias rapportering (Arbetsgivarverket, 2009).

Avslutningsvis ses i regel inte myndigheten och dess ledning som anledningen till de omtalade bristerna, och de som påpekar tillkortakommandena pekar snarare på att svensk militär fått minskade anslag i statsbudgeten, vilket Daniel exemplifierar i en diskussion om hur myndigheten har försumrats: "*... som mest tror jag att vi la typ 3,5 procent av BNP på försvaret. Och nu lägger vi 1,1 procent. Tror jag.*"

Direkt eller indirekt kontakt med organisationen

Fokusgruppdeltagarna som har varit i direkt kontakt med Försvarsmakten via militärtjänstgöring baserade i stor utsträckning sin uppfattning om myndigheten på upplevelser från tiden i tjänstgöring. Andra kommentarer vittnar om att deltagarna som inte har en personlig relation till Försvarsmakten, vilka utgjorde majoriteten, påverkas av berättelser och åsikter från personer med erfarenhet av myndigheten. De individer som nyligen tjänstgjort i försvaret har erhållit en relativt likartad uppfattning om organisationens varumärke genom förstahandskontakt, medan den bild som människor baserar på indirekt kontakt skiljer sig åt.

Deltagarna Daniel, Pontus och Ian, i fokusgrupp B och C, har varit i direkt kontakt med Försvarsmakten genom militärtjänstgöring i GMU [grundläggande militär utbildning]. Således är den Employer Brand Image, som de attribuerar till Försvarsmaktens varumärke, baserad på

förstahandsupplevelser. Ians reflektion om huruvida "Du nya, du fria" är i linje med hans tidigare associationer visar att han skapat sin uppfattning om myndigheten utifrån det han sett på insidan:

Jag förstår vad ni menar med att den kanske ligger för rätt i tiden och att de gjort den av pragmatiska skäl för taktik. Men när jag gjorde min GMU [grundläggande militär utbildning] så såg jag att det här faktiskt stämmer, att man har utbildning om mångfald och samhällsfrågor. För mig blir det därför ganska tydligt, jag ser det som att det är genuint. Men jag kan verkligen förstå att man kan uppfatta det annorlunda. Om man inte har riktig koll.

Daniel från fokusgrupp B, som också engagerat sig inom Försvarsmakten, säger följande angående hans bild av myndigheten och det han upplevt på insidan:

Försvarsmakten har en väldigt välutvecklad värdegrund som dom jobbar mycket med. Som är just det här att man ska [...] kunna rekrytera lesbiska och homosexuella [...]. Och den har dom ju tvingat på alla som är anställda sedan länge. Och dom har ju fått anpassa sig eller avgå. Det har säkerligen rensats en hel del i leden under åren som dom har haft den liksom.

Daniel avslutar sedan med att säga att det är helt korrekt av Försvarsmakten att driva dessa frågor och hänvisar då till Pontus som tidigare sagt samma sak.

Som tidigare nämnt påverkas även människors uppfattning av Försvarsmaktens Brand Image och Employer Brand Image genom indirekt kontakt med myndigheten. Det innebär att personer som gjort värnplikt, eller annan militärtjänstgöring, genom berättelser förmedlar associationer. Följande konversation utspelar sig mellan Denise, Sofia L och Mathilda i fokusgrupp A och är ett exempel på hur andras upplevelser påverkar människors uppfattningar av myndigheten:

Denise:

Samtidigt tror jag inte att lumpen förr [...] visst att det var längre tid, men hur mycket mer seriöst var det? Min pappa gjorde lumpen. Han satt på någon "superhemlig säkerhetsgrej". Och det han gjorde var att vässa pennor och rita [skämtsamt sagt]. Alltså det var typ det han gjorde. Han hade ju absolut inte varit redo för krig haha!

Sofia L:

Nej men det är säkert sant att det är mer seriöst idag. För det var också, min pappa körde runt sin befälhavare som var alkis, till systemet [Systembolaget] i stridsvagn på Kungsgatan. Man ba jaha! Haha jag vet inte vad han tog med sig från den tiden. Men han kunde i alla fall köra stridsvagn.

Mathilda:

Tänk om man hade mer insyn i hur GMU [grundläggande militär utbildning], alltså nu har man hört från sina kompisar. Men jag har aldrig läst ett sett någonstans hur utbildningen ser ut. Då har jag ju i och för sig inte sökt information men dem har ju inte haft någon kampanj [...] som visar [...] och går igenom vad som krävs. Jag tycker att om man inte söker sig till Försvarsmakten är det ganska svårt att veta vad man ska göra [vad man gör inom Försvarsmakten].

Arvid i fokusgrupp B är inne på ett liknande spår. Även om han befinner sig i en något unik position då han är släkt med en högt uppsatt militär så underbygger följande resonemang tesen om att människors uppfattning om myndigheten influeras av det anställda berättar:

Ja asså jag läser väl en del men sedan så är det ju så att [...] min fasters man är högt uppsatt. Så jag har snackat med honom några gånger om det också men [...] det är inte som att han delar med sig så mycket. [...] men det är väl helt klart en ”challenge” som det svenska försvaret står inför för att liksom dels [...] för att rusta upp sig så att vi är kapabla till att liksom försvara Sverige.

Marias resonemang om vem hon ser som en typisk anställd hos Försvarsmakten är influerat av släktingar som varit aktiva inom organisationen:

Jag kommer från en släkt där alla gjort militären ganska intensivt, om du inte är kvinna. Så om du ingår i vår släkt och är man så innebär det att du ska göra lumpen, du ska vara i span eller kustjägarna när det fanns och jag tycker att det här attraherar även mig att jag har en tillhörighet i militären, att även om vi kvinnor inte alltid känt oss inkluderade så visar de att deras värdegrund visar att man ska vara inkluderad.

Likt associationer från medial rapportering är associationer från indirekt kontakt svårkontrollerade för Försvarsmakten. Samtidigt är associationerna som berättelserna skapar av ytterst varierande karaktär. Det innebär att myndighetens Employer Brand Image i stor utsträckning skapas som Bullmore (1984) beskriver framkomsten av Brand Image; likt ett rykte som frodas i individers medvetanden oberoende av kommunikation.

4.1.2 Genomgående associationer

Eftersom Försvarsmaktens Brand Image, i enlighet med Dobni & Zinkhan (1990), existerar i individers medvetande och påverkas av flera kontaktytor, ter det sig problematiskt att utkristallisera en definitiv bild av organisationens övergripande Brand Image utifrån källorna ovan. Det finns dock tydliga mönster för somliga associationer rörande både myndighetens befintliga Brand Image, Employer Brand Image och Brand Personality, som är genomgående för samtliga medlemmar i

fokusgrupperna. Citaten nedan är främst hämtade från efter visningen av "Du nya, du fria" men samtliga belyser myndighetens på förhand existerande image.

Utöver det som tidigare nämnts beträffande organisationens historiska rekryteringskampanjer, vilka generellt uppfattas som tuffa och hårda, visar fokusgrupperna att myndigheten uppfattas som övervägande manlig. Denise i grupp A säger följande angående maskuliniteten efter att ha sett "Du nya, du fria":

Tror ni inte att de försöker förändra bilden av deras organisation? Alltså, för Försvarmakten har ju inte alltid varit okej att söka sig som kvinna. Det har inte alltid varit självklart att vara homosexuell, alla dessa grejer. De försöker kanske vända det inåt också, "visst vi hjälper alla utåt, men alla får faktiskt vara med här, för det har faktiskt vi förändrat nu med vår organisation.

Senare i samma grupp expanderar samtalet kring vad som personifierar myndigheten och ett flertal olika egenskaper kommer upp, varav samtliga bygger på utmaningar. Hanna säger: *"Äventyrslysten och smart. Gillar kluriga grejer, eller liksom, gillar utmaningar, både fysiska och psykiska utmaningar."* Andra i gruppen kommer med snarlika beskrivningar. Vad som är intressant är dock att egenskaperna slutligen attribueras till en man eller kille, vilket Denise kommentar illustrerar: *"Nej men behöver inte vara osexig men om en kille kommer till mig och säger att han jobbar på Försvarmakten, det är inte som att jag bara sex... haha, nej!"* Ingenting som har sagts tidigare har visat på att det var en manlig person gruppen pratat om. Efter att Denise fört fram kommentaren håller sig gruppen kvar på det manliga spåret. Efter visningen av "Du nya, du fria" säger Sofia L att reklamen kanske vill tvätta bort stämpeln av manlighet: *"Att det låter lite mer intellektuellt. Att det faktiskt finns en bakgrund till Försvarmakten. [...] att det inte bara är killar med vapen."*

I fokusgrupp B talas det mycket om manlighet när Försvarmakten ska beskrivas. Ludvig kommer med följande tanke efter visningen av "Du nya, du fria":

Den känns förenande. Medan förut så kändes det som att de [...] letade efter en elit. Värsta muskelknuttar eller något sådant där och de kan jag tänka mig är avskräckande för många liksom. Folk ser inte sig själva som [...] en elitidrottare eller något sådant där som kan klara det dom visar i på dom där reklamfilmerna. Så det tror jag kan ha varit avskräckande.

När Christoffer i samma grupp beskriver myndighetens personlighet säger han: *"Han var väl väldigt macho förut."* Dennis talar om "konservatism" samtidigt som han påpekar att det kanske bara är en fördom, vid frågan om vad som exemplifierar myndigheten. Arvid påpekar att Försvarmakten definitivt försöker att byta image eller personlighet med "Du nya, du fria": *"Ah den försöker ju att bli*

en lite ny person uppenbarligen. Som den vi kollade på liksom att det ska vara mera inkluderande för allihopa". Senare i samma grupp jämför Ludvig Försvarmakten med ett gäng "alfahanar":

... det är inte den bilden jag har fått upp. [...] tidigare har jag fått bilden liksom "alfahanar" typ.

Kommentaren får dock mothugg från Pontus som inte känner igen bilden av "alfahanar" men menar samtidigt att det rör sig om "kärva" personer. Senare i grupp C säger Axel att "Du nya, du fria" används för att tvätta bort myndighetens konservativa stämpel: *"De vill väl också få bort bilden av sig som konservativ organisation. Visa att de hänger med i samhällsdebatten."* Sedan följer en konversation, i samma grupp, mellan Rickard, Johan, Nils och Ian som både skildrar bilden av Försvarmakten som manlig men även att myndighetens nya kommunikation genom "Du nya, du fria" skiljer sig åt från det man tidigare sett:

Rickard:

Ja men det talar väl till någon mer än bara militärhunkarna.

Johan:

Ja det känns ju som att det är dem det är riktat till tidigare.

Nils:

Jo precis, de neutraliserar väl med den här reklamen och nå ut till en större målgrupp utan att trampa på några tår. Den är ju rätt PK liksom, den ska ju gå hem överallt.

Ian:

Verkligen, om man pratar om Försvarmakten med folk, så menar väl många att deras uppgift är att utbilda folk att hantera vapen och att döda. [...] här försöker de förändra den bilden. De trycker inte på den bilden här, snarare tvärtom, det är det vi jobbar för, visar inte verksamheten.

Axel fortsätter:

Min bild av Försvarmakten är att det är en exkluderande skara, [...] unga elitmänniskor som tycker att de skyddar Sverige liksom och att andra inte förstår vad de gör och då känns den här reklamfilmen lite konstig eftersom den riktar sig mot, att den säger något helt annat.

I grupp D är samtalet om Försvarsmaktens faktiska image inte lika utbredd, samtidigt ger några kommentarer sken av vilken typ av människa som förknippas med myndigheten. Maria säger: *”Försvarsmakten har väl kanske historiskt attraherat hormonstinna män som tycker det är tufft och nu har de en mjukare sida och jag tror att det är få som kan se det positivt.”* När konversationen kommer in på hur människor tror att ”Du nya, du fria” påverkar allmänheten säger Filippa: *”Jag känner att den skjuter bort lite, vad ska man säga, den stereotypbild av den människan som man kanske har av militären. Detta är ju så fel att säga men. En stor man som bara vill köra Humvee och skjuta vapen liksom, typ Rocky!”*

Vid analys av citaten ovan står två slutsatser att finna. Med avseende på Brand Image, Employer Brand Image och Brand Personality syns tydliga tendenser. Merparten av fokusgrupperna menar att deras bild, eller image, av Försvarsmakten är hård, utmanande, tuff och framför allt manlig. Det finns ett stort antal citat som ringar in myndigheten som manlig. I dem ser man bland annat belegg för att mannens historiska koppling till värnplikt och myndigheten även gett den en maskulin personlighet och prägel, vilket är i linje med vad Aaker (1997) och McCracken (1989) framhåller. Man ser också att av Aakers (1997) fem Brand Personality-dimensioner, saknas två av dem i beskrivningarna av Försvarsmakten; personlighetsdrag kopplade till sincerity och sophistication är ytterst sällan förekommande. Vidare kan Levys (1959) teorier kring symbolism och attribution urskiljas. I fokusgrupperna är det svårt för deltagarna att inte sammankoppla myndigheten med det manliga könet.

Den andra slutsatsen handlar om att imagen som förmedlas i ”Du nya, du fria” skiljer sig åt från det deltagarna förknippar Försvarsmakten med. Konsekvenserna av diskrepansen mellan den befintliga imagen och det som förmedlas i ”Du nya, du fria” presenteras i senare kommande avsnitt.

4.2 Beskrivning av “Du nya, du fria”

I syfte att underlätta för läsaren beskrivs nedan strategin och utformningen av myndighetens senaste marknadsföringskampanj “Du nya, du fria” utifrån en intervju med Försvarsmaktens marknadsstrateg Nemo Stjernström.

Kampanjen, som är framtagen av Stockholmsbaserade Volt Reklambyrå, är uppdelad i tre faser. Fas ett är en bred reklamsatsning riktad mot målgruppen 16-50 år. Stjernström (intervju, 2 december, 2016) säger att syftet är att stärka Försvarsmaktens varumärkesimage genom att förmedla organisationens syfte och värdegrund, samt varför den är viktig i samtiden:

... vi vill berätta vad vi egentligen gör, varför vi egentligen finns...

Strategin är i linje med den teori som presenterats av Kirovska och Simonovska (2013), samt Temporal (2014, ss. 87-88). Den andra fasen är utformad för en yngre målgrupp som utgör den potentiella rekryteringskällan för Försvarmakten och kommunikationen förklarar varför det är viktigt och relevant att försvara Sverige. Den avslutande fasen består framför allt av digital reklam som avser att nå människor som visat ett aktivt intresse för att arbeta inom försvaret. Då rapporten ska undersöka hur rekryteringsarbete för statliga arbetsgivare påverkas av imagebyggande marknadsföring studerar uppsatsen reklamfilmen som utgör den inledande fasen. Vidare belyser Stjernström (intervju, 2 december, 2016) att kampanjens olika faser verkar i synergi och stärker varandra. Han jämför den inledande fasen av "Du nya, du fria" med att "så frön" (bygga Brand Image och Employer Brand Image) för att senare, i fas två och tre, kunna "skörda frukten av arbetet" (rekrytera medlemmar).

"Du nya, du fria" lanserades i TV, på bio och genom digitala medier via Försvarmaktens Youtube-kanal under oktober år 2016. Reklamfilmen tar avstamp i myndighetens värdegrund: frihet, öppenhet och människors lika värde. Genom hela filmen syns ett fiktivt personnummer mot bakgrunden av vardagssituationer hämtade från ett mångsidigt Sverige. Samtidigt hörs en kvinna som med mjuk röst förklarar att personnumret tillhör en person ska födas den 26:e oktober år 2026, tio år efter premiären av "Du nya, du fria". Berättarrösten säger att oavsett personens kön, sexuella läggning, födelseplats, religion eller familjesituation så är Försvarmaktens uppgift att försvara personens rättigheter att välja livsstil och att tänka fritt.

Enligt Stjernström (intervju, 2 december, 2016) är den svenska värdegrunden och landets normer extrema, unika och kontroversiella ur ett internationellt perspektiv. Många svenskar ser den felaktigt som globalt vedertagen. Han beskriver företeelsen:

Svenskar har en tradition av att beskriva Sverige som landet lagom. I omvärldens ögon är däremot Sverige ett extremt land. Öppenhet och frihet som den svenska samhällsmodellen representerar är unik, även i jämförelse med några av våra grannländer. Vissa ser Sverige som ett föregångsland och en förebild, andra ser våra sätt att leva som provocerande.

I Sverige har filmen skapat kontroverser och åsikterna om den går isär. Stjernström (intervju, 2 december, 2016) pekar bland annat på att "försvarskramare", personer som traditionellt sett har en positiv inställning till Försvarmakten, tar ställning mot kampanjen samtidigt som passiva grupper för första gången uttrycker uppskattning:

... strategiska kampanjen har ju väckt känslor hos grupper som normalt kan anses som försvarsvänner, eller "försvarskramare". Vissa har ställt sig frågande till vad det är.

4.2.1 “Du nya, du fria” utifrån teori

Inledningsvis bör man poängtera att “Du nya, du fria”, i kontrast till tidigare kommunikation, inte explicit uppmanar till rekrytering. Den fungerar istället som en språngbräda för kommande reklamslag i kampanjen och enligt Försvarmakten (Stjernström, intervju, 2 december, 2016) är syftet att påverka organisationens Brand Image, eller Employer Brand Image, på ett sätt som attraherar fler människor till organisationen längre fram i tiden. Mot bakgrund av det kan lanseringen av “Du nya, du fria” liknas vid ett försök till Brand Revitalization där rekryteringsmöjligheterna förbättras genom att organisationen kommunicerar en modernare image som är bättre anpassad för rådande omvärldsförutsättningar (Kapferer, 2008, s. 438). Organisationens kärnkoncept är detsamma som tidigare (försvara landet och det samhälle som valts av folket) och genom reklamfilmen kommunicerar Försvarmakten hur och varför konceptet fortfarande passar in i dagens Sverige.

Filmens budskap har sin utgångspunkt i Försvarmaktens mission om att skydda värderingar om frihet, acceptans och öppenhet som enligt filmen genomsyrar det svenska samhället. Budskapet är en påminnelse om varför Försvarmakten existerar och ansatsen i reklamfilmen är således att påverka varumärkets image genom att kommunicera det som är grunden för myndighetens organisatoriska legitimitet (Suchman, 1995). När organisationen förklarar att den fungerar som ett essentiellt skydd för de värderingar som Sverige vilar på menar man att myndigheten är mer än lämplig, organisationen är önskvärd och värdeskapande för alla individer som värdesätter att leva i samhället som porträtteras i filmen (Suchman, 1995). Från ett Emotional Branding-perspektiv kan “Du nya, du fria” bidra till att den slutliga önskvärda handlingen, som i det här fallet är att söka sig till Försvarmakten, uppfattas som socialt lämplig och rationellt försvarbar, i likhet med vad O’Shaughnessy och O’Shaughnessy (2004, s. 52) framhåller.

Ett av filmens önskade tillskott till Försvarmaktens Brand Image och Employer Brand Image är således att organisationen är av betydelse för säkrandet av den svenska samhällsmodellen. Det kan ställas i kontrast till de tidigare kampanjerna som vid kommunikation av symboliska fördelar endast centrerat dem kring enstaka krissituationer i Sverige och utomlands, samt insatser i krigsdrabbade områden i andra länder (forsvarsmakten.se, 2016). Här syns de tendenser som Gobé (2001, s. ix) talar om inom Emotional Branding där varumärken, både myndighetens varumärke och Employer Brand, adderar nya lager av kredibilitet och personlighet genom att tilltala individer på både ett personligt och holistiskt plan. Vidare finns element av Retro-Branding i “Du nya, du fria” med avseende på moralisk visshet och porträtterandet av ett samtida “utopiskt” samhälle som inspirerar till solidaritet och tillhörighet (Brown et al., 2003).

Ur ett Employer Branding perspektiv är den EVP som filmen kommunicerar samhällsfrämjande symboliska fördelar, i bemärkelsen att de som väljer att arbeta för organisationen ges chansen att bidra till ett större syfte som inte enbart berör dem. Filmen utesluter helt inslag av EVP kopplade till Barrow och Mosleys (2005, s. 58) funktionella fördelar.

Vidare förmedlas tydliga Brand Personality-dimensioner. Filmen är nedtonad, lugn och mjuk. Samtidigt är den inkluderande då den porträtterar olika människooöden tillsammans med en berättarröst som förklarar att alla accepteras i Sverige. Av Aakers (1997) personlighetsdrag sticker således sincerity och sophistication ut i större utsträckning än tidigare. Den kvinnliga rösten lägger även på ett feminint lager som står i kontrast till den nuvarande varumärkespersonligheten som uppfattas som övervägande maskulin.

Sammanfattningsvis står det klart att "Du nya, du fria" konstituerar en ny riktning för myndighetens Employer Branding-arbete. Myndigheten kommunicerar en annorlunda personlighet som skapar andra associationer vilket påverkar Försvarmaktens Brand Image, Employer Brand Image och Brand Personality. Av de fördelar som Barrow och Mosley (2005, s. 58) lyfter fram, väljer organisationen att enbart peka på symboliska värden. "Du nya, du fria" saknar individfokus och visar istället på möjligheter att få bidra till samhället i stort, vilket är i kontrast till myndighetens tidigare EVP.

4.3 Mottagande av "Du nya, du fria"

Inledningsvis står det klart att reklamfilmen "Du nya, du fria" uppskattas i samtliga fokusgrupper när det kommer till filmens produktionsmässiga kvalité och samtliga deltagare beskriver den i positiva ordalag. Erik i fokusgrupp C säger: "*... så är det en snygg reklam*" och fortsätter sedan med att säga: "*Där gör de ett bra jobb, bara för själva imagen, de har lagt mycket pengar på det här.*" Johan i samma grupp håller med när han jämför "Du nya, du fria" med de uppskattade Volvo-reklamerna. Likaså råder det konsensus kring att kärnan i filmens budskap är rimlig. Denise i fokusgrupp A säger följande:

Men om någon skulle fråga mig "vilka är det som hjälper i Sverige?" för yttrandefrihet och att man ska få vara som man vill, jag hade ju aldrig svarat militären. Min bild av militären är inte den bild ["Du nya, du fria"] som de visar. Även om jag tycker att den [bilden som förmedlas i "Du nya, du fria"] är nice och tycker det är bra att de gör så.

Citatet ovan visar på Denise uppskattar det nya Brand Image-lagret som Försvarmakten kommunicerar trots att det är främmande. Ludvig i fokusgrupp B tycker också att de nya

dimensionerna av Försvarsmaktens Brand Image och personlighet känns bättre än det han tidigare kommit i kontakt med:

Jag tycker det känns spontant spännande när man kollar på det. Och det känns lite häftigare än de förra som var verkligen riktade mot individer så här "kan du klara den här utmaningen?" Det var mer som "toughest-tävling". Medan nu är det riktat mot det svenska folket och det känns mer spännande. Det känns som en försvarsmakt. Istället för en hinderbanetävling.

Pontus och Daniel i fokusgrupp B, vilka genomfört GMU, talar om att den nya imagen överensstämmer med vad de själva upplevt. Pontus säger följande om det som förmedlas i "Du nya, du fria":

Ja jag tycker att det är jättestor skillnad. Den här filmen kontra förra. Som vi pratade om förut var det [...] antingen göra skillnad någon annanstans eller "här har du ett skitkul spännande jobb, klarar du av det?" och nu blir det mer stolthet i yrket. Det blir något sätt att indirekt rekrytera människor tror jag för man får upp statusen för försvaret som har väldigt låg status här [Sverige].

Arvid i samma fokusgrupp menar också att den nya imagen och budskapet är i linje med hans personliga smak:

Men ja tycker i alla fall att den här är helt klart bättre än dom som var förut. [Förut] var det väl vissa som till och med sådana som attackerade liksom bara som "vad håller du på med i ditt liv liksom?". Att man ska göra någonting riktig med försvaret liksom och det tror jag bara vissa människor som bara stör sig på och bara driver bort människor liksom. Men som sagt så tror jag att den är väl mera att vi ska vara ett gemensamt försvar för det som Sverige står för.

Enligt Social Identity Theory (Ashforth & Mael, 1989) finns belägg för att fokusgruppdeltagarna kan attraheras till Försvarsmakten efter exponering av "Du nya, du fria", eftersom de i stor utsträckning identifierar sig med filmens budskap. Fokusgrupperna visar dock att även om deltagarna uppskattar den nya kommunikationen är merparten kluvena till "Du nya, du fria". Initialt uppstår misstro vilket påverkar rekryteringsförutsättningarna negativt. Bekymren härstammar från den befintliga imagen, Försvarsmaktens organisationstyp och att effekten av symboliska värden för attraktion av arbetskraft beror på svårkontrollerade variabler.

4.4 Problematik med lansering av en statlig myndighets nya och annorlunda image

Det finns faktorer vid lanseringen av Försvarsmaktens nya imagearbete som gör fokusgruppdeltagarna skeptiska till reklamfilmen och dess budskap. Faktum är att merparten av diskussionerna i fokusgrupperna centreras kring dessa faktorer och hur deltagarna upplever dem. Vid analys av resultaten utkristalliserar sig två huvudsakliga källor till skepsis: (1) associationerna i "Du nya, du fria" är väsensskilda från Försvarsmaktens existerande Brand Image och (2) avsändaren Försvarsmakten är en statlig myndighet. Med avseende på rapportens undersökningsområde, att skapa ökad förståelse för hur image- och varumärkesbyggande aktiviteter initialt påverkar statliga arbetsgivares rekryteringsförutsättningar, finns stor potential i att lära av deltagarnas diskussioner i kommande avsnitt.

4.4.1 Uttryck för skepsis om skillnader

Som tidigare nämnt skapar "Du nya, du fria" associationer som inte är i linje med Försvarsmaktens befintliga Brand Image och Employer Brand Image. Den upplevda diskrepansen förvirrar fokusgruppdeltagarna och skapar skepsis gentemot reklamfilmens genuinitet. Reaktionerna visar att Försvarsmaktens Brand Image, i enlighet med Bullmores (1984) perspektiv, inte enkelt kan manipuleras av organisationen. Skepsisen tar sig uttryck i olika termer under diskussionerna.

Medlemmarna uttrycker vid flera tillfällen att de upplever reklamfilmen som ett försök att skapa en Brand Image som ligger "rätt" i tiden snarare än att den speglar Försvarsmaktens riktiga identitet. Skillnaden mellan imagen i filmen och befintlig Brand Image är alltså för påtagliga för att deltagarna ska övertygas av dem. Under en ordväxling mellan Alice, Sofia L och Mathilda i fokusgrupp A blir det tydligt att filmen betraktas som ett försök att fånga tidens anda:

Alice:

Ja men en grej som jag tycker, eller ni sa att det ligger rätt i tiden. Alltså jag kan bli lite anti det, eller tycka att reklamen är "för", alltså, tråkig för att det är så rätt i tiden att den inte blir spännande på något sätt. De säger det som alla andra säger just nu!

Sofia L:

Jag kan verkligen hålla med dig!

Mathilda:

Det är inget överraskande!

Gruppen instämmer ”nej verkligen”.

Johan i fokusgrupp C säger följande efter att filmen visats: *“Ligger den inte lite rätt i tiden?”* Nils i samma fokusgrupp instämmer: *“Ja det känns lite desperat, eftersom alla gör det så ska de rätta sig i ledet och liksom visa något som är rätt!”* Vidare blir Alice i fokusgrupp A generellt förvirrad av “Du nya, du fria”: *“Jag blir lite förvirrad för jag tyckte inte den hade samma stil. Den var så mycket mjukare och annan vinkling liksom.”*

Diskussionen fortsätter med att deltagarna konstaterar att de värderingar som lyfts fram i “Du nya, du fria” är uppenbara. Imagearbetets budskap ses som tidsenligt vilket skapar en känsla av samtida imitation. I fokusgrupperna går det att utläsa att den tydliga samklangen med nutiden delvis undergräver kommunikationens genuinitet. Sofia L belyser problematiken: *“Det känns som att det är fler och fler som tar sig an den här typen av marknadsföring. [...] tillslut blir det ju en i mängden.”* Johan i fokusgrupp C menar att filmen nästan blir anonym: *“Hade det inte stått Försvarmakten så hade det kunnat vara reklam för vad som helst.”*

I fokusgrupp B liknar Pontus budskapet med en “flört”, ämnad åt personer som normalt inte har ett positivt förhållningssätt till Försvarmakten, vilket är ett återkommande tema. Pontus kommentar får medhåll från gruppen när han menar att “flörten” är påklistrad: *“Jag tycker det. Jag tycker att den blir lite påklistrad faktiskt.”* Arvid i samma grupp fortsätter på samma spår och menar att filmens budskap förkroppsligar det som vissa aktuella partier propagerar:

Jag tror att det är att många ser det här just som en flört, att [...] flirta med dom som inte tycker att försvaret är så viktigt kanske. Fi [Feministiskt initiativ] eller Miljöpartiet eller liknande. [...] många kanske ser det här i ”Du gamla, du fria” [menar “Du nya, du fria”] att det är något som är svensk tradition liksom det svenska arvet och imagen liksom. Och att man använder det på dåligt sätt kanske vissa människor tycker. För att flirta med den sidan av politiken. [...] ah jag vet inte riktigt.

På frågan angående varför somliga blivit upprörda över filmen svarar Pontus att han tror att det har att göra med att personer ser igenom “flörten”: *“... jag tror att bakgrunden till att det är så många som ogillar den ligger i just att den här, som vi kallar den, flirten blir så synlig liksom. Den är tydlig.”*

Ett annat uttryck för skepsisen är att fokusgruppdeltagarna spekulerar kring om det är någon annan än myndigheten som har utvecklat filmen. Arvids kommentar angående hur filmen uppkommit visar på just detta: *“Det känns som att någon PR-människa verkligen suttit och tänkt liksom.”* Axel i fokusgrupp C är inne på ett liknande spår: *“Jag kan hålla med om det. Att de kanske bara lyssnat för mycket på en PR-byrå i Stockholm.”* Han tycker alltså att de lyssnat “för mycket” på någon

utomstående, att budskapet inte speglar vad organisationen är. Ett inlägg från Alice i fokusgrupp A går i samma riktning:

Jag tycker inte den här nya känns genuin. Jag tycker att det är HR-avdelningen som pratar. Eller kanske inte HR-avdelningen, marknadsföringsavdelningen menar jag. Som säger ”nu ska vi säga det här, det låter bra.” Lite så... att de helt har gått ifrån den här coola Försvarsmakten-killen.

I kontexten är “PR-människa”, “PR-byrå i Stockholm” och “HR-avdelningen” negativt laddade beskrivningar, då de syftar på människor som inte arbetar med myndighetens vardagliga uppgifter. Sara i fokusgrupp D resonerar i liknande termer: *“Det känns lite påklistrat...”* Även Nils i fokusgrupp C uttrycker tveksamhet: *“... Men får nästan lite tveksamma vibes av den fina ytan. Man känner inte att det är Försvarsmakten, känns konstigt.”* Åsikterna om filmens yta och avsändare är konsekventa bland en majoritet av fokusgruppernas deltagare.

Denise i Fokusgrupp A är inne på samma tema när hon gör en konkret jämförelse till en av de senaste årens mest uppmärksammade reklamer: *“[...] jag tänker Volvo också. Alltså, nationalsången. Jag tycker det är lite easy points.”* Filmen liknas vid Volvos reklamfilmer vid flera tillfällen även i fokusgrupp C, och Denises avslutande kommentar om “easy points” är en indikation på att reklamfilmen uppfattas som ett försök att efterlikna andra framgångsrika koncept.

Mottagandet som diskuteras ovan visar att “Du nya, du fria” kan influera myndighetens rekryteringsförutsättningar till det sämre eftersom människor föredrar arbetsgivare vars Employer Brand Image uppfattas som autentiska och genuina, genom att vara konsekventa och trovärdiga (Barrow & Mosley, 2005, s. 122).

4.5 Statlig arbetsgivare som avsändare

Kommunikationens avsändare var en aspekt som debatterades flitigt under samtliga fokusgrupper. Det faktum att Försvarsmakten, i egenskap av en offentlig myndighet, står bakom reklamfilmen undgick ingen. I fokusgrupp A och B ser man dock att offentliga myndigheter och deras kommunikation inte är lika värdeladdat som i fokusgrupp C och D.

Mathilda i fokusgrupp A menar att budgeten för filmen är för stor och även att myndighetens pengar inte används på rätt sätt: *“Kan de inte lägga dem pengarna på att rädda ett till barn i Mali?”* Hon tillägger emellertid att myndigheten bör kommunicera så att allmänheten förstår vad myndigheten faktiskt arbetar med. Daniel i fokusgrupp D tycker att det är viktigt att Försvarsmakten och andra offentliga myndigheter i Sverige förklarar (i varierande grad) vad deras uppdrag är:

[...] om man tittar på myndigheter i Sverige så är det ju Transportstyrelsens uppdrag att upplysa om vägunderlag och turbulens på flygrutterna liksom. Och på samma sätt blir det Försvarsmaktens uppdrag att underrätta befolkningen om vad dom håller på med och varför dom gör det liksom. På det sättet tycker jag att det här [”Du nya, du fria”] är helt rätt.

Jag tycker att myndigheter som polisen, Försvarsmakten, räddningstjänsten och alla dom som handlar om faktiskt försvar utav människor, där blir det ju extra viktigt tycker jag med tydliga värdegrunder så att man inte ska oroa sig för att man, att det inte är någon som kommer om man bryter på spanska eller om man bor i något dåligt neighborhood sådär. Men sedan finns det andra myndigheter där det kvittar liksom. Transportstyrelsen, jag vet inte vad det spelar för roll. Det spelar inte så stor roll liksom.

Daniel tillägger dock att det är en fin linje mellan informations spridning och propaganda, i synnerhet för militära organisationer:

Sedan så är det alltid en övergång från informations spridning till propaganda som försvarsmakter, eller krigsmakter speciellt, alltid ligger och pendlar mellan. Men jag tycker absolut att den här typen av informations spridning ligger i linje med vad myndigheten Försvarsmakten gör.

Ludvig i samma fokusgrupp tycker att Försvarsmaktens sätt att kommunicera är helt godtagbar och att debatten snarare borde handla om offentliga myndigheter i det stora hela: *”Utan då handlar det väl mer om dom ens ska sprida information över huvud taget.”*

I fokusgrupp C och D cirkulerar en stor del av diskussionen runt hur Försvarsmaktens kommunikation används för att påverka allmänheten. Rickard i fokusgrupp C säger: *”Sen tänker jag på andra statliga myndigheter som också gör reklam och då kan man ju fråga sig om det är Försvarsmakten som ska stå som avsändare och berätta sin egen historia om hur vi ska uppfatta dem.”* Han förklarar att det inte nödvändigtvis behöver vara propaganda men att det kan bli problematiskt när statliga myndigheter kommunicerar för att påverka Brand Image. Johan i samma grupp menar bestämt att det känns som propaganda och hänvisar bland annat till den stilistiska reklamen som enligt honom utnyttjar allmänhetens okunskap:

Nej jag är helt inne på det du sa tidigare om att det här påminner om Volvoreklamen. Att man snarare slås av det höga produktionsvärdet än själva innehållet. [...] det säger någonting, de kanske försöker pricka oss som inte har så bra koll på Försvarsmakten och då gör man en jävligt fräsch video istället!

Samtidigt säger Johan senare i samtalet att han generellt sett uppskattar reklam från statliga myndigheter, och får då medhåll av Nils:

Johan:

Jag tycker till exempel att statliga myndigheters reklamer är hur bra som helst, även om det vore ett vanligt företag som gjort det. [...] där har de ju en liten twist i det hela, en tanke bakom med den amerikanska försäljaren som kommer där och ska öka försäljningen. Här fattar jag inte riktigt syftet eller anledningen till att de gör reklamen.

Nils:

I Systemets [Systembolaget] fall är ju hela grejen att man ska sluta dricka alkohol, men ändå lyckas de framstå som sköna. De gör ju roliga reklamfilmer som de gör bra, då känner man något för dem och känner för dem.

Båda kommentarer belyser vikten av att vara tydlig som statlig myndighet. Nils tycks uppskatta Systembolagets kommunikation i och med att den tydligt uppmanar till sundare alkoholkonsumtion. Andra i fokusgrupp C uttrycker också att det är problematiskt att myndigheten inte verkar ha en tydlig intention med kommunikationen. Rickard, Johan, Erik och Axel förstår inte filmens direkta syfte och Rickard spekulerar misstänksamt i om filmen egentligen syftar till att öka myndighetens anslag: *”Jag tänker att, vill de bara säga att ”det här är vad vi gör”? Jag kan inte undgå att koppla det till den här debatten att vi ska öka anslagen till försvaret och jag har svårt att släppa tanken på att det är det enda.”* Alice i fokusgrupp A blir också förvirrad:

Men jag tycker, alltså angående den här reklamen [...] “har du vad som krävs?” Den tycker jag kändes, [...] man hade en koppling till hur jag tänker på Försvarmakten. Medan den nya Försvarmakten [budskapet i “Du nya, du fria”], jag vet inte riktigt vad de har för tag-line på slutet men...

På frågan huruvida det är fel att statliga myndigheter har en agenda menar grupp C att det är okej men att det är mer problematiskt än för privata företag, vilket Axel poängterar: *”Det är lättare med privata företag.”* Han får då även medhåll från Johan, Nils och Ian. Rickard går vid ett senare tillfälle ännu längre och problematiserar fenomenet ytterligare när han ifrågasätter om det är rätt att myndigheter gör reklamfilm för att underbygga organisatorisk legitimitet:

Frågan är väl då var man ska dra gränsen? Ska alla statliga myndigheter få göra reklamfilm för att få rättfärdiga sin verksamhet? Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan? Ska alla få göra reklamfilm för att rättfärdiga sig i samhället?

Kommentaren får medhåll från både Erik, Johan och Nils som återkopplar till att reklamfilmen är påkostad. Senare i fokusgrupp D propagerar Sara för att vissa statliga myndigheter, däribland Försvarsmakten, inte ska behöva legitimera sina verksamheter i och med att de har vad Suchman (1995) beskriver som kognitiv legitimitet i egenskap av att vara samhällets stöttepelare:

Det beror på men nej, jag tycker inte att de ska behöva legitimera sin position. Försvarsmakten specifikt, men ett par andra statliga myndigheter i allmänhet finns ju där som grundpelare i samhällskontraktet. Alltså det vill säga att vi existerar därför att Försvarsmakten finns. Hade inte den funnits så hade någon kommit och norpat landet. Och att de går runt och börjar legitimera sina positioner, jag tror att det även kan skapa en osäkerhet, jag tror att de implicit. Nu talar jag ju som försvarsvän och en del av målgruppen så att säga. Men jag tror att många uppfattar det som att ”oj tvekar till och med Försvarsmakten på vad de kan utträta?”, och jag tror att det är en ganska farlig väg att gå. Alltså, jag tycker inte att den här filmen är någon katastrof men nej, jag tycker inte att den kommunicerar det som jag tycker att Försvarsmakten borde kommunicera.

Utläggat får motstånd från Filippa som menar att myndigheten bör modernisera sina kampanjer och därigenom matcha dagens samhälle. Senare i diskussionen fortsätter Sara på samma linje som tidigare:

Det är ju inte en fullständigt dålig reklamfilm men [...] det är ju en gamble. De har satsat på att attrahera folk som tycker att värdegrund är viktigt. Jag tror att det var ett dåligt beslut men det kan visa sig att jag har fel. Det är lite av en gamble! Jag tycker att man bör göra det internt istället. Ja tycker inte att man ska kommunicera det ut utan att marknadsföringen ska vara som den var tidigare och att man internt ska arbeta med de här frågorna. För försvarsmakten måste arbeta med sina jämställdhetsfrågor alltså de har ju problem med det. Men i marknadsföringssyfte så borde de inte fortsätta med det.

Reaktionerna på “Du nya, du fria” som lyfts ovan visar att det finns svårigheter associerade med imagebyggande kommunikation för statliga myndigheter, som härstammar från människors uppfattning av hur sådana organisationer bör agera. Flera fokusgruppdeltagare är av uppfattningen att det är kontroversiellt när myndigheter försöker att stärka sin organisatoriska legitimitet; det är upp till allmänheten att avgöra vilka myndigheter som är önskvärda. Vidare har imagebyggande kommunikation inget tydligt syfte. Det gör antagligen att den typen av kommunikation föder mer skepsis än kommunikation som innehåller ett tydligt ändamål, som till exempel Försvarsmaktens historiska reklam som innehåller en uppmaning om att ansöka till myndigheten. En del av deltagarna är som sagt positivt inställda till att myndigheten uttrycker vad de gör, men linjen mellan vad människor anser är lämplig kommunikation och propaganda är hårfin. Ur ett Employer Branding-perspektiv föranleder negativa associationer till en myndighet som propagandaspridare antagligen försämrade rekryteringsmöjligheter. Eftersom människor attraheras av organisationer vars värderingar de kan identifiera sig med, är en Employer Brand Image som propagandaspridare eller myndighet med dold agenda skadlig för rekryteringsförutsättningarna (Ashforth & Mael, 1989).

4.6 Icke personligt fokuserade symboliska värden

Ytterligare en faktor som avgör om “Du nya, du fria” har positiv inverkan på myndighetens rekryteringsförutsättningar, är huruvida reklamens målgrupp uppskattar de symboliska värden som lyfts fram och om de ökar mottagarnas vilja att ansluta till organisationen. Som tidigare nämnt håller deltagarna i fokusgrupperna med om de värderingar som utgör kärnan i den EVP som Försvarmakten kommunicerar i “Du nya, du fria”. Trots det pekar resultatet av fokusgrupperna på att deltagarna i mångt och mycket inte känner ökad motivation till att ansluta sig till myndigheten efter att ha mottagit budskapet i filmen. Nedan analyseras effektiviteten av att kommunicera symboliska värden baserade på Försvarmaktens värdegrund och organisatorisk legitimitet.

4.6.1 Symboliska värden sekundära

Inledningsvis tyder empirin på att symboliska värden, som inte direkt leder till personlig vinning, inte är den huvudsakliga drivkraften hos myndighetens målgrupp, högpresterande unga vuxna, vid val av arbetsplats. De flesta säger sig vilja arbeta inom organisationer som bidrar till någonting önskvärt, eller åtminstone inte bidrar till någonting icke önskvärt, men att det inte är det som avgör det slutgiltiga valet av arbetsgivare.

I fokusgrupp A blir det tydligt att utrymme för personlig utveckling, intressanta arbetsuppgifter och främjande arbetsmiljö är de viktigaste faktorerna och att värdegrund snarare anses vara en hygienfaktor. Alice ger en möjlig förklaring till varför ej-egennyttiga symboliska värden är sekundära:

Men jag tror också på det, speciellt just nu, i vår generation typ. Men att [...] vi i början av karriären inte bryr oss lika mycket. Då vill man bara komma ut och köra på. Sen kanske det blir viktigare och viktigare.

I fokusgrupp B är inställningen till värdegrund något mer tvetydig och där finns flera individer som menar att det är en viktig aspekt av arbetet att kunna bidra till ett större syfte. Vidare är karriärmöjligheter och personlig utveckling återkommande teman och viktiga fördelar. I fokusgrupp C är det i princip uteslutande funktionella värden, som arbetsgivarens flexibilitet och karriärmöjligheter, som anses bidra till arbetsgivarens attraktivitet. Nils är ett exempel på en person som känner starkare inför Försvarmaktens organisatoriska legitimitet efter att ha tittat på filmen, men som menar att han inte blir personligt engagerad:

Men det stärker ju typ en annan känsla. Man vill att andra ska med, nu måste vi stärka försvaret liksom. Att det finns grejer att göra. Men personligen att själv vilja gå med, ökar inte...

I fokusgrupp D diskuteras inte frågan lika utförligt som i de tidigare fokusgrupperna, men en av Toves kommentarer visar återigen på betydelsen av karriärmöjligheter vid val av arbetsgivare:

Alltså jag tänker att om jag skulle valt mellan Försvarsmakten och Skatteverket så hade jag ju valt Skatteverket för det känns mer allmänt som en framtid. Då kan man liksom jobba upp sig och, jag vet inte, utvecklas mer.

För Försvarsmakten innebär det som presenterats i de ovanstående styckena att kommunikation av värdegrund, som syftar till att stärka organisatorisk legitimiteten, har potential att förbättra rekryteringsförutsättningar, då de flesta menar att det är värdefullt att arbeta med ett gott syfte. Dock är effektiviteten beroende av huruvida människor ser på myndigheten som en arbetsplats som har en attraktiv EVP vilken kan uppfylla deras förhoppningar om individuella och ofta funktionella fördelar, eftersom de generellt premieras över samhällsfrämjande syften hos högpresterande unga vuxna.

4.6.2 Upplevd angelägenhet i organisationens syfte

Det finns flera kommentarer i fokusgrupperna som ökar förståelsen för hur den imagebyggande strategin, som går ut på att förmedla värden som stärker den organisatoriska legitimiteten, påverkar rekryteringsförutsättningarna. Ingen ifrågasätter Försvarsmaktens rätt till existens, snarare verkar deltagarna uppleva att myndigheten är ett självklart inslag i vardagen och organisationen har således kognitiv legitimitet (Suchman, 1995). Enligt Suchmans (1995) teori om att stark legitimitet ökar viljan att fördela resurser till organisationer, borde en påminnelse om Försvarsmaktens kognitiva legitimitet bidra till förbättrade rekryteringsförutsättningar. Så enkelt är det dock inte och "Du nya, du frias" effekter på Försvarsmaktens rekryteringsförutsättningar verkar vara beroende av människors uppfattning av angelägenheten i den statliga myndighetens syfte: om händelserna (i Försvarsmaktens fall krig) som motiverar legitimiteten uppfattas som nära att manifesteras. Hanna i fokusgrupp A bidrar med en kommentar som påvisar att "Du nya, du fria" inte bidrar till engagemang så länge rättigheterna som adresseras i filmen inte upplevs vara hotade:

Alltså jag tycker det är lite svårt att ta in det liksom. Att känna "liksom shit, men gud, vi måste verkligen kämpa för det här." [...] det är inte lika påtagligt liksom. Att man inte känner av någon kris, med yttrandefrihet eller vad som helst.

Ett ytterligare uttryck kommer från Mathilda i fokusgrupp A:

Nu har jag ju inte gått med i Försvarsmakten, eller GMU eller gjort det där. Men om Sverige hade varit i en tid av kris eller att det hade varit mer hot mot Sverige. Då hade jag absolut gått med utan att tveka för att jag vill liksom, hjälpa mitt land...

Denise i samma fokusgrupp menar att "Du nya, du fria" eventuellt uppskattas mer av de som upplevt en vardag där deras friheter har varit begränsade: *"Många av de som kommer hit är ju också villiga att göra någonting för Sverige. Då är det ju verkligen, är minoritet, har fått inskränkt yttrandefrihet, och söker sig till Sverige. Då är den här reklamen perfekt."* Denise och övriga deltagare verkar känna att behovet av funktionen som Försvarsmakten menar att de fyller är för avlägset för att de ska bli berörda och att mottagaren måste ha upplevt de risker filmen anspelar på. Pontus i fokusgrupp B fortsätter på samma tema:

Om man tittar tillbaka på typ 70-talisterna kanske. Dom generationerna som ändå växte upp under kalla kriget. Så tror jag att dom kände att det fanns ett hot och att det var viktigt att ha en stark försvarsmakt. Vår generation har å andra sidan, tror jag, är lite mer naiva när det kommer till det [Försvarsmakten]. Dom ser nog inget hot och tycker nog att det är slöseri med pengar. Vilket är förståeligt också, att ha den bilden, när man aldrig vuxit upp med något hot.

Pontus instick är inte direkt kopplat till imagearbete men det han säger, som bygger på intryck från omgivningen, visar på att han uppfattar att det krävs en stor samhällsfara för att en myndighet ska kunna rekrytera genom att anspela på sin organisatoriska legitimitet. En senare kommentar från samma fokusgrupp, menar snarare att timingen är precis rätt för Försvarsmakten att börja kommunicera och skapa en bild av myndigheten som "aktuell": *"Den ligger väldigt bra i tiden också. Om man hade kört den här för kanske 10 år sedan hade den nog inte alls haft samma effekt eftersom [...] i och med det försämrade världsläget."* I fokusgrupp C visar följande ordväxling att deltagarna förstår att någonting behöver göras, men att situationen inte känns tillräckligt angelägen för att mana till handling:

Johan:

Jag gillar inte att de använder 2026, att de visar ett längre perspektiv. Då känner man att det är något som vi måste förbereda nu inför något som kommer att hända.

Instämmande ljud från gruppen.

Man vet inte om hur världen kommer se ut då. Det är lite förebyggande, de vill vara ute i god tid. Det är kanske därför det blir svårt att koppla också [...] det är så långt fram i tiden!

Axel:

Ja även fast vi behöver fixa det nu så får jag ingen stresskänsla som får mig att vilja göra något åt saken, för det finns ingen sak att göra något åt.

Instämmande ljud från gruppen.

Utöver citaten ovan stärks tesen, att myndigheters rekryteringsförutsättningar förbättras av att de kommunicerar ett angeläget syfte, av svaren från fokusgrupperna (fokusgrupp A och fokusgrupp C) som fick frågan om vad som hade attraherat dem i en reklamfilm. I båda fokusgrupper menar

deltagarna att en film som visar ett krigsdrabbat eller hotat Sverige potentiellt skulle öka sannolikheten att de söker sig till Försvarsmakten. Kontentan är att en alarmerande fara i en sådan reklamfilm skulle öka betydelsen av de symboliska värdena i myndighetens EVP. Alltså, även om budskapet i ”Du nya, du fria” är i linje med deltagarnas generella åsikter och värdegrund, känns det inte tillräckligt angeläget för att engagera dem. Den uttryckta skepsisen visar att människor inte blivit mer benägna att rekrytera.

Effekterna av imagearbete för statliga myndigheter påverkas av faktorer som ofta står bortom deras kontroll. Det beror på att de endast kan påverka människors uppfattning om vad som är önskvärt i begränsad utsträckning. Framgången av imagearbete hos statliga arbetsgivare beror således till stor del på händelser i omvärlden, medial rapportering och politiskt klimat.

5. Slutsats

Syftet med uppsatsen är att skapa ökad förståelse för hur nya image- och varumärkesbyggande aktiviteter initialt påverkar statliga arbetsgivares rekryteringsförutsättningar. Resultaten som presenteras i analysen visar på intressanta aspekter som påverkar utfallet av hur reklamfilmen ”Du nya, du fria” influerar den statliga myndigheten Försvarsmaktens rekryteringsförutsättningar. Reklamfilmen uppskattas när det kommer till dess produktionsmässiga kvalitet. Det finns emellertid aspekter i myndighetens imagearbete som till synes hämmar organisationens förutsättningar som arbetsgivare.

Först och främst förmedlar ”Du nya, du fria” associationer som inte är i linje med Försvarsmaktens existerande Brand Image och Employer Brand Image, vilket skapar skepsis och förvirring hos mottagarna. Vad som är intressant är att skepsisen verkar sakna verklighetsförankring då tidigare rekryter bekräftar och känner igen bilden som framställs i ”Du nya, du fria”. Att filmen bottenar i en genuin identitet har således begränsad betydelse för att bilden ska uppfattas som autentisk. Den skeptiska inställningen kan härledas till teorier om att Brand Image existerar i enskilda individers medvetande och påverkas av tidigare kontakt med organisationen. Tidigare kampanjer, medial rapportering och andra influenser har format en Brand Image, Employer Brand Image och Brand Personality som är diametralt annorlunda från den som kommuniceras i ”Du nya, du fria”. Den stora skillnaden skapar förvirringen som riskerar att underminera Försvarsmaktens initiala rekryteringsförutsättningar då människor föredrar arbetsgivare med konsekventa identiteter.

Vidare påverkas rekryteringsförutsättningarna av att Försvarsmakten är en statlig myndighet. I fokusgrupperna syns tydliga tendenser som indikerar att en del människor är kritiska mot kommunikation som härstammar från statliga myndigheter när den saknar ett tydligt syfte. Kommunikationen riskerar att uppfattas som statlig propaganda. Ur ett Employer Branding-perspektiv är det en reell risk då människor söker sig till organisationer som de identifierar sig med. Att bli uppfattad som en myndighet med dold agenda kan knappast beskrivas som en positiv association.

”Du nya, du fria” förmedlar ett budskap som anspelar på symboliska värden och belyser grunden till myndighetens organisatoriska legitimitet. Rapporten visar att strategins inverkan på rekryteringsförutsättningarna beror på flera faktorer. Symboliska värden som grundas i att bidra till ett samhällsfrämjande syfte är inte en primär attraktionskraft för Försvarsmaktens målgrupp. De föredrar individuella fördelar; att organisationer bidrar till goda saker ses som viktigt men sekundärt. Således behöver Försvarsmakten på förhand ha förmedlat en attraktiv och etablerad EVP för att deras imagearbete ska vara effektivt. Utöver det beror budskapets effektivitet, för myndighetens Employer

Brand, på huruvida fokusgruppdeltagarna upplever att syftet, som Försvarsmaktens organisatoriska legitimitet vilar på, är angeläget. En myndighet som löser ett aktuellt problem kan således förvänta sig större framgång av att kommunicera sitt syfte än en myndighet som inte uppfattas att stävja ett reellt hot.

Sammanfattningsvis visar analysen att flera faktorer påverkar hur kommunikation av en annorlunda Brand Image influerar statliga myndigheters rekryteringsförutsättningar i tidigt skede och att det är en omfattande uppsättning faktorer som formar deras Employer Brand Image. Det bör påpekas att rapporten skildrar ögonblicksbild vid initial kontakt med ”Du nya, du fria”. Resultaten belyser inte hur den imagebyggande reklamen påverkar myndighetens rekryteringsförutsättningar i ett längre perspektiv.

5.1 Överförbarhet

Överförbarheten av rapportens kunskapsbidrag till andra statliga myndigheter beror i stor utsträckning på vilka premisser myndigheterna utgår från. Ett fynd i rapporten som är direkt överförbart är att statliga myndigheter inkarnerar någon typ av Employer Brand Image, oavsett om de medvetet kommunicerat den. Associationernas art och källorna till dem varierar mellan myndigheter och de som presenteras i analysen bör inte appliceras på andra fall. Exempelvis har somliga myndigheter tjänster som allmänheten utnyttjar i större utsträckning och för dessa kan andra associationskällor bli mer aktuella. Således varierar myndigheters möjligheter att kontrollera Brand Image, vilket gör slutsatsernas överförbarhet olika från fall till fall.

Slutsatsen, att kommunikation av en Brand Image som är annorlunda från en befintlig leder till skepsis, är överförbar eftersom det är just skillnaden som gör människor kritiska.

Risken för att imagearbete uppfattas som propaganda är applicerbar på andra statliga myndigheter. Hur prominent problematiken är beror antagligen på myndighetens art och det är rimligt att anta att den är särskilt påtaglig för Försvarsmakten, eftersom myndigheten förknippas med känsliga frågor.

Slutsatserna grundas på förhållningssättet att skepsis och negativa associationer försämrar statliga myndigheters förutsättningar på arbetsmarknaden. Perspektivet är baserat på teori inom Employer Branding och gäller således generellt för statliga organisationer.

Vad beträffar de symboliska värdenas inverkan på rekryteringsförutsättningar är slutsatserna applicerbara i de fall där statliga myndigheter förankrar dem i organisatorisk legitimitet. Att den typen av symboliska värden är sekundära vid val av arbetsgivare baseras på målgruppens preferenser och

kan därför inte överföras direkt till andra myndigheters situation, om de inte har samma målgrupp för rekrytering.

Utifrån slutsatsen och diskussionen om överförbarhet ovan är uppsatsens kunskapsbidrag inom Employer Branding:

- Statliga myndigheter har, oavsett om de medvetet förmedlat den, en Employer Brand Image som initialt påverkar kommunikationens effektivitet. Ett uttryck för en image som skiljer sig kraftigt från befintlig Employer Brand Image kan leda till initialt skepsis, vilket försämrar rekryteringsförutsättningar.
- Statliga myndigheter som kommunicerar utan tydligt syfte riskerar att kommunikationen uppfattas som opassande, vilket kan försämma rekryteringsförutsättningar.
- Den direkta effekten på rekryteringsförutsättningar av att statliga myndigheter kommunicerar sitt syfte är beroende av hur aktuellt syftet uppfattas att vara.

5.2 Förslag till vidare forskning

Som tidigare nämnt är Employer Branding inom offentlig sektor ett ämne som fått begränsad uppmärksamhet inom akademien. Således finns det mycket att undersöka inom området. Den här uppsatsen undersöker en specifik myndighet och dess målgrupp. Därför vore det fördelaktigt att undersöka huruvida fynden är applicerbara på andra myndigheter och målgrupper. Vidare använder Försvarmakten en specifik strategi för att påverka sin Employer Brand Image och det är av intresse att undersöka utfallen av andra tillvägagångssätt.

Eftersom aktuell studie är en tvärsnittsundersökning ger den endast en ögonblicksbild av en initial kontakt mellan målgruppen och ett uttryck för en myndighets nya image. Därför behövs forskning som visar hur en förändrad Employer Brand Image utvecklas över tiden. Det vore även intressant att återkoppla till Försvarmakten och undersöka om den initiala skepsisen består, eller om ett ihärdigt imagearbete kan övertyga målgruppen om att bilden som ”Du nya, du fria” förmedlar är genuin.

5.3 Rekommendation till praktiker

För statliga myndigheter som överväger att försöka påverka Employer Brand Image i en ny riktning är uppsatsens slutsatser värda att ta i beaktning. Fynden kan framförallt användas som ledstjärnor för vad

som kan förväntas i den inledande fasen. Om de kommunicerade associationerna är annorlunda från befintlig Employer Brand Image kan en statlig myndighet förvänta sig att imagearbetet kommer mötas med skepsis, vilket är negativt ur en rekryteringssynpunkt. Vidare bör praktiker på förhand utvärdera huruvida imagearbetet riskerar att uppfattas som propaganda, eftersom det kan försämra Employer Brand Image. Vid övervägandet av vilken typ av budskap som organisationen ska kommunicera är det viktigt att ta hänsyn till omvärldsläget då uppfattningen om hur aktuellt myndighetens syfte är påverkar budskapens slagkraft.

6. Referenslista

- Aaker, J. & Fournier, S. (1995). A Brand as a Character, A Partner and a Person: Three Perspectives on the Question of Brand Personality. *Advances in Consumer Research*, vol. 22, ss. 391-395
- Aaker, J. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, vol. 34, no. 3, ss. 347-356
- Ahmad, A. & Thyagaraj, K. (2015). Understanding the Influence of Brand Personality on Consumer Behavior. *Journal of Advanced Management Science*, vol. 3, no. 1, ss. 38-43
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Första uppl. Stockholm: Liber.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, vol. 4, no. 3, ss. 185-206
- American Marketing Association (2016). Dictionary. Tillgänglig Online:
<https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B#brand+image> [Hämtad: 2016-12-10]
- Ang, S. & Lim, E. (2006). The Influence of Metaphors and Product Type on Brand Personality Perceptions and Attitudes. *Journal of Advertising*, vol. 35, no. 2, ss. 39-53
- Arbetsgivarverket (2009). Att profilera sig som statlig arbetsgivare, Stockholm.
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, vol. 14, no. 1, ss. 20-39
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, vol. 9, no. 5, ss. 501-517
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Första uppl. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Batra, R., Lehmann, D. R. & Singh, D. (1993). The Brand Personality Component of Brand Goodwill: Some Antecedents and Consequences., i David A. Aaker & Alexander L. Biel (red), *Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, East Sussex: Psychology Press, ss. 83-96

Brown, S., Kozinets, R. & Sherry, J. (2003). Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning. *Journal of Marketing*, vol. 67, no. 3, ss. 19-33

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Första uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Bullmore, J. (1984) The Brand and Its Image Revisited. *International Journal of Advertising*, vol. 3, ss. 235-238

Dobni, D. & Zinkhan, M. G. (1990). In search of brand image: A foundation analysis. *NA-Advances in Consumer Research*, vol. 17, ss. 110-119

Försvarsmakten (2016). *Kampanjer*. Tillgänglig Online:
<http://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/press/kampanjer/> [Hämtad 2016-12-04]

Försvarsmakten (2016). *Personalsiffror*. Tillgänglig Online:
<http://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/forsvarsmakten-i-siffror/> [Hämtad 2016-12-08]

Försvarsmakten (2016). *Värnplikt*. Tillgänglig Online:
<http://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/var-historia1/varnplikt/> [Hämtad 2016-12-03]

Gardner, B. B. & Levy, S. J. (1955). The Product and the Brand. *Harvard Business Review*, mars – april, ss. 33-39

Gobé, M. (2001). *Emotional branding*. Första uppl. New York: Allworth Press.

Holt, D. (2002). Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding. *Journal of Consumer Research*, vol. 29, no. 1, ss. 70-90

Kapferer, J. (2008). *Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Första uppl. London: Kogan Page.

Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 1, ss. 1-22

- Keller, K. (1999). Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies. *California Management Review*, vol. 41, no. 3, ss. 102-124
- Kirovska, Z. & Simonovska, K. (2013). Branding and its Sustainability in the Public Sector. *Journal of Sustainable Development*, vol. 4, no. 7, ss. 55-70
- Knox, S. & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, vol. 22, no. 7-8, ss. 695-716
- Kolbl, Ž., Ruzzier, K. M. & Kolar, T. (2015). Brand Revitalization: Don't Let Your Brands Turn into Sleepyheads. *Central European Business Review*, vol. 4, no. 2, ss. 5-11
- Kotler, P. & Keller, K. (2015). *Marketing management*. Femtonde uppl, Essex: Pearson Education Limited.
- Levy, S. (1959). Symbols for Sale. *Harvard Business Review*, vol. 37, no. 4, ss. 117-124
- Lievens, F., Van Hove, G. & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, vol. 18, no. 1, ss. 45-59
- Lundahl, U. & Skärvad, P. (2016). *Utredningsmetodik*. Fjärde uppl. Malmö: Studentlitteratur AB.
- McCracken, G. (1989). Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process. *Journal of Consumer Research*, vol. 16, no. 3, ss. 310-321
- Morrison, S. & Crane, F. (2007). Building the service brand by creating and managing an emotional brand experience. *Journal of Brand Management*, vol. 14, no. 5, ss. 410-421
- O'Shaughnessy, J. & O'Shaughnessy, N. (2004). *Persuasion in advertising*. Första uppl. London: Routledge.
- Park, C. W., Jaworski, B. J. & MacInnis, J. (1986). Strategic brand concept-image management. *The Journal of Marketing*, vol. 50, no. 4, ss. 135-145
- Seymour, D. (1992). *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*. Första uppl. Göteborg: IHM Förlag.

Starinčeca, O. (2015). Employer Brand Role in HR Recruitment and Selection. *Economics and Business*, vol. 27, no. 1, ss. 58-63

Statskontoret (2013). *Attraktiv och föredömlig: En studie av staten som arbetsgivare*, Stockholm.

Stewart, D. & Shamdasani, P. (1990). *Focus groups*. Första uppl. Newbury Park, Calif: Sage Publications.

Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, ss. 571-610

Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, vol. 23, no. 2, ss. 501-517

Temporal, P. (2014). *Branding for the Public Sector*. Första uppl. Somerset: Wiley.